

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku
Analysis of Competitiveness of an Engineering Company

Student:	Michaela Tůmová
Vedoucí bakalářské práce:	Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Tůmová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku**
Analysis of Competitiveness of an Engineering Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
3. Charakteristika vybraného strojírenského podniku
4. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
5. Shrnutí a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Ostrava dne 9.5.2019


Michaela Tůmová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové, za pomoc a cenné rady při vypracování práce. Dále poděkování patří ekonomické ředitelce společnosti Ferram Strojírna, s. r. o., paní Ing. Martě Gatnarové za ochotu a poskytování informací během vypracovávání celé práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku.....	6
2.1	Základní pojmy konkurenceschopnosti	6
2.2	Totální konkurence	9
2.3	Okolí podniku	10
2.3.1	Vnitřní okolí podniku	11
2.4	Finanční analýza poměrovými ukazateli	14
2.4.1	Ukazatele likvidity	15
2.4.2	Ukazatele rentability	16
2.4.3	Ukazatele zadluženosti	17
2.4.4	Ukazatele aktivity.....	18
2.5	Vnější okolí podniku	19
2.6	Mikrookolí podniku.....	20
2.6.1	Porterova teorie konkurenčních sil.....	21
2.7	Makrookolí podniku	23
2.7.1	PEST analýza	23
2.8	Swot analýza.....	25
2.8.1	Výběr SWOT strategie	27
3	Charakteristika vybraného strojírenského podniku.....	28
3.1	Historie společnosti Ferram Strojírna, s. r. o.	28
3.2	Ekonomická charakteristika společnosti	29
3.3	Organizační struktura společnosti	30
4	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku.....	31
4.1	Analýza vnitřního okolí podniku	31
4.2	Finanční analýza poměrovými ukazateli	33
4.2.1	Ukazatele likvidity	33

4.2.2	Ukazatele rentability	34
4.2.3	Ukazatele zadluženosti	37
4.2.4	Ukazatele aktivity.....	38
4.3	Analýza vnějšího okolí	40
4.3.1	Porterova teorie konkurenčních sil.....	41
4.4	PEST analýza.....	45
4.5	SWOT analýza.....	48
5	Shrnutí a doporučení	52
6	Závěr.....	54
	Seznam použité literatury.....	55
	Seznam zkratk	57
	Seznam příloh.....	3

1 Úvod

Konkurence a konkurenceschopnost je v současné době jeden z nejvýznamnějších faktorů pro budoucí vývoj a prosperitu podniku. V dnešní době se každý podnik snaží najít svou konkurenční výhodu oproti jiným firmám, aby se na trhu udržel. Je však otázka, jak velkou konkurenční výhodu daný podnik má, ne vždy musí konkurenční výhoda znamenat výhodu pro daný podnik. Záleží také na konkurentech podniku, zda se umějí rychle přizpůsobit a naši konkurenční výhodu lépe využít, a pak také na substitutech, které pro naši konkurenční výhodu znamenají hrozbu. Proto je důležité analyzovat konkurenceschopnost podniku, jak velkou konkurenční výhodu má oproti ostatním a jak je schopný ustát na trhu.

Nejen konkurenti jsou pro nás důležití. Hodně velkou roli zde hrají také zákazníci. Pokud zákazník není spokojený s daným výrobkem případně službou, může od daného výrobce odejít a nahradit ho někým jiným. Chování zákazníků se postupem času mění, a pokud chce podnik uspět na takovém trhu tak musí být flexibilní vůči změnám v chování zákazníků a snažit se nabídnout jim to nejlepší, protože získání nového zákazníka by bylo velmi nákladné.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti strojírenského podniku Ferram Strojírna, s. r. o. (dále jen Ferram Strojírna). Tato společnost působí na trhu již více než 20 let a nachází se v Moravskoslezském kraji, kde je velký výskyt strojírenského průmyslu, a tak by bylo vhodné zjistit, jak si společnost stojí vůči ostatním firmám v regionu.

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku pomocí jednotlivých metod a navrhnout opatření k zlepšení postavení dané firmy na trhu. Při analýze vnitřního okolí budou analyzovány jednotlivé faktory. Jako Faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových zdrojů a v neposlední řadě faktory finanční a rozpočtové. Faktory finanční budeme zjišťovat pomocí finanční analýzy poměrovými ukazateli. Dále pak pro analýzu mikrookolí jsme zvolili Porterovu analýzu konkurenčních sil, kde jsme popisovali jednotlivé konkurenty, substituty a zákazníky a dodavatele firmy. Pro analýzu makrookolí jsme použili PEST analýzu, kde jsme zkoumali jednotlivé faktory. Do PEST analýzy patří politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické faktory. Z předešlých analýz nám vyšla SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku

2.1 Základní pojmy konkurenceschopnosti

Konkurence

Konkurence v překladu znamená soutěžení, soupeření nebo popřípadě hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má široký záběr, a to jak ekonomický, politický, etický, tak i kulturní a sociální. Konkurenci můžeme také pojet jako vztah dvou a více subjektů neboli konkurentů. Kdy konkurent musí splňovat dva předpoklady, a to sice, že by měl být „konkurenční“, což znamená, že musí disponovat konkurenčním potenciálem, a musí mít také takzvaný „konkurenční zájem“, tedy musí chtít vstoupit do konkurence.

Z mikroekonomického pohledu se rozlišují různé formy a stupně konkurence. A to konkurenci napříč trhem, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky, která se poté dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci a na dokonalou a nedokonalou konkurenci (Mikoláš, 2005).

Konkurence mezi stranou nabídky a poptávky

Výrobci chtějí prodat to, co vyrobili s co nejvyšším ziskem. Na druhé straně spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby nákupem výrobků za co nejnižší ceny. Jedná se tedy o protichůdné postoje, a pokud chceme dosáhnout rovnovážného stavu musí nalézt kompromis mezi nabídkou a poptávkou (Mikoláš, 2005).

Konkurence na straně poptávky

Je dána střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na daný trh. Každý spotřebitel chce nakoupit za co nejnižší cenu co nejvíce zboží, i když je to dáno na úkor ostatních spotřebitelů. Pokud je poptávka vyšší než nabídka, pak konkurence mezi jednotlivými spotřebiteli vede k růstu ceny (Mikoláš, 2005).

Konkurence na straně nabídky

Výrobce se snaží prodat co největší množství svých produktů za co nejvýhodnějších podmínek, a dosáhnout tak maximalizace zisku. Dále se výrobce také snaží oslabovat pozice svých konkurentů. Pokud je nabídka menší než poptávka, vede to výrobce k poklesu ceny (Mikoláš, 2005).

Konkurenci na straně nabídky poté dále dělíme na:

- Cenovou konkurenci
- Necenovou konkurenci
- Dokonalou konkurenci
- Nedokonalou konkurenci

Cenová konkurence

Cenová konkurence je používána jako konkurenční nástroj tvorby cen, kdy se jedná o snahu výrobců přilákat co nejvíce zákazníků v případech, kdy výrobci snižují ceny vlastního zboží.

Necenová konkurence

Necenová konkurence se snaží získat zákazníka jinými nástroji než je cenová konkurence. Mezi metody necenové konkurence se řadí především boje založené na technické úrovni výrobku, kvalitě, image, designu nebo diferenciaci výrobku a mnoho dalších (Mikoláš, 2005).

V praxi se obě tyto formy konkurence prolínají a doplňují. Cenová konkurence je pro spotřebitele výhodná, protože vede ke snižování cen. Naopak necenová konkurence má plusové body, co se týče růstu technické úrovně výrobků a kvality a minusové body, co se týče plýtvání prostředků na podporu prodeje a reklamu.

Dokonalá konkurence

V dokonalé konkurenci existuje velký počet konkurentů jak na straně poptávky, tak na straně nabídky (Mikoláš, 2005).

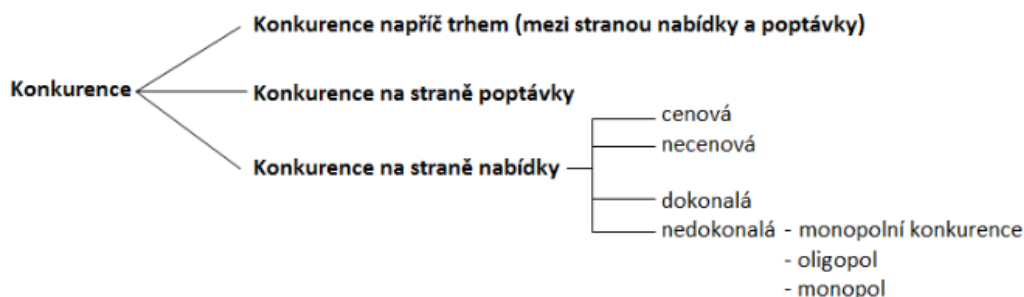
Nedokonalá konkurence

Na trhu existuje malý počet výrobců, kdy produkty nejsou homogenní a výrobce zároveň dokáže ovlivnit cenu.

Nedokonalá konkurence se dělí na:

- Monopolní konkurence – kdy se jedná o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci a volným vstupem na trh.
- Oligopol – nabídka je uskutečňována jen malým počtem prodávajících.
- Monopol – je pouze jeden dodavatel, který dodává jeden výrobek několika dodavatelům (Mikoláš, 2005).

Obrázek 2. 1. Dělení konkurence



Zdroj: (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost

Je to schopnost prosadit se v určitém oboru oproti ostatním. Podnik musí věnovat pozornost nejen svým zákazníkům, ale také i svým konkurentům. Díky tomu se pak podnik snaží získávat určitou konkurenční výhodu. K tomu, aby svou konkurenční výhodu získal, musí analyzovat svou konkurenci a vytvořit strategii, pomocí které by získal silnou pozici na trhu. Podnik se snaží přežít na trhu se svým výrobkem, věnovat pozornost novým trendům a výrobek těmto trendům přizpůsobovat tak, aby mohl být i nadále konkurenceschopný (Kotler a kol. 2007).

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je základem pro výkonnost podniku na trhu, ve kterém existuje konkurence. Dle Portera podnik, který dosahuje v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, má konkurenční výhodu. A z toho plyne, že podnik disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků, a také jí chrání před silou konkurence. Mezi základní zdroje konkurenční výhody podniku patří originální dovednosti a kompetence, které jsou vlastní pouze jednomu konkrétnímu podniku, a také reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více podnikům. Tyto kompetence a dovednosti mají hmotný i nehmotný charakter (Marinič, 2008).

Konkurenční prostředí

Je nejdynamičtější prostředím, kde probíhá vzájemné působení dvou objektů nebo subjektů, jenž se snaží v daném čase a prostředí uskutečňovat stejnou nebo podobnou činnost, používají stejné nebo podobné metody k dosažení jejich cílů a mají stanoveny stejné nebo podobné cíle. Skoro všechny podniky působící na trhu se vyznačují silnou konkurencí, a proto má zákazník možnost si vybrat, kterým produktem nejlépe uspokojí své potřeby (Čichovský, 2002).

Konkurenční prostředí v ekonomickém pojetí vytváří mantinely hřiště, kde v prostoru a čase soutěží a bojují podniky o dosažení co největší úspěšnosti a efektivnosti při vytváření obchodních, ekonomických či jiných operací, které vedou k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských činností (Čichovský, 2002).

Naopak v marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místem, kde se setkává potřeba prostředí jako pocit nedostatku, který je spojený s touhou uspokojit tento nedostatek (Čichovský, 2002).

Konkurence v současnosti

Změny na trhu a v odvětvích znamenají značné důsledky pro firmy, mezi něž patří například totální konkurence, eroze ziskovosti nebo pokles výkonnosti podnikání. V dnešní době se vyskytuje totální konkurence, což znamená, že je pro kterýkoliv podnik čím dál tím těžší vydělat peníze. V dnešní době se také stále více zvyšuje trend nákupu přes internet. S tím ale také souvisí fakt, že zákazníkům se ne vždy dostane to nejvyšší kvalita zboží, také reklamace přes internet je poměrně složitý a zdlouhavý proces. Proto se poté zákazníci raději vrací do kamenných obchodů, kde ví, že se jim dostane té nejlepší a odborné péče.

2.2 Totální konkurence

Totální konkurence znamená, že se zde vyskytuje velké množství podniků, produkt je homogenní, je dostatečný přístup k informacím pro všechny kupující i prodávající, je zde také svoboda vstupu a výstupu na trhu. Za těchto podmínek podniky riskují, že budou muset přijmout cenu, za kterou jsou ochotni zákazníci zaplatit. Podnikům na tomhle trhu konkuruje přímá konkurence, které je tolik, že je vzniká velký přebytek nabídek a svoboda výběru pro zákazníka. Totální konkurence tedy znamená nepřetržitou soutěž se všemi, a také všemi prostředky (Košturiak, 2008).

Formy konkurence, které dominují v současnosti

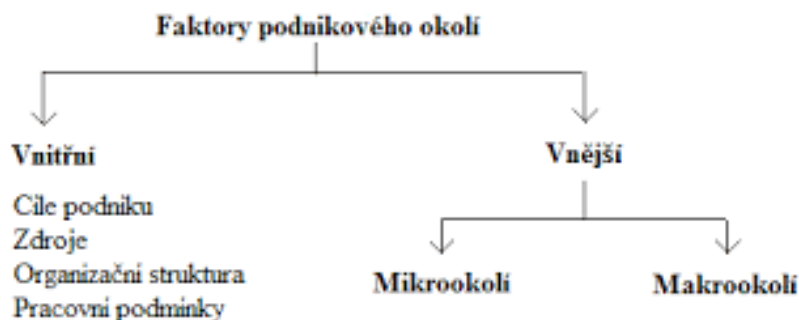
- **Konkurence přímá a nepřímá** – zákazník má velké množství variant při uspokojení svých potřeb. Káva konkuruje energetickým nápojům, letecká doprava konkuruje expresním vlakům
- **Konkurence vůči zákazníkovi** – podniky musí konkurovat někdy i samotným zákazníkům a jeho současnému řešení
- **Konkurence lokální a globální** – na lokálním trhu podniky soutěží nejen s místními hráči, ale také s globálními konkurenty

- **Konkurence na finančním trhu** – podniky, které se snaží získat státní dotace, úvěry nebo daňové úlevy si konkurují také na finančním trhu
- **Konkurence uvnitř firmy** – jedná se především o konkurenci uvnitř velkého podniku, který vlastní více značek a dochází k tomu, že dceřiné společnosti bojují o investice pro svůj další rozvoj
- **Konkurence legální a nelegální** – korupce je jasným důkazem, že v konkurenčním boji se soupeři nelegálními prostředky
- **Konkurence na trhu práce** – z pohledu zaměstnanců se jedná o nabídku hodnoty od podniků z úplně jiných odvětví, které svou nabídkou k sobě lákají. Vysokou přidanou hodnotu musejí podniky vytvářet i pro své zaměstnance
- **Konkurenční výhody se znehodnocují v čase** – konkurenční výhody se postupem času redukují a znehodnocují

2.3 Okolí podniku

Okolí je popisováno jako vše, co se nachází mimo podnik. Podnik je otevřený systém, který má vztah k okolí, ve kterém působí. Znalost podnikového okolí je důležité zejména pro schopnost adaptace s okolím, pochopení vztahů s okolím a pro využití možností pro ovlivňování okolí. Podnikové okolí můžeme rozdělit na vnější a vnitřní okolí. Vnitřní okolí je spojováno se silami, které působí uvnitř podniku. Vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí ovlivňují faktory, které může podnik nějakým způsobem ovlivňovat. Makrookolí zase ovlivňují takové faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže nějak ovlivňovat, i když mají na podnik rozhodující vliv. Jedná se o faktory, které jsou dané a jsou nezávislé na působení podniku na trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Obrázek 2. 2. Faktory podnikového okolí

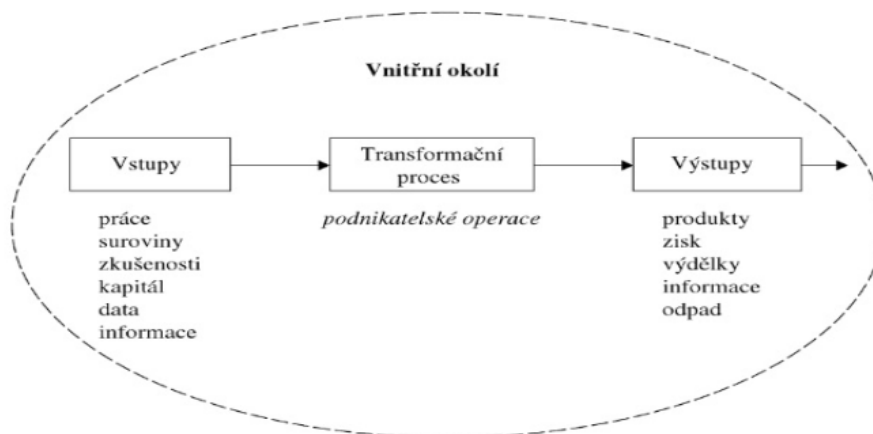


Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

2.3.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je charakterizováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na řízení podniku. Vstupy i výstupy podniku jsou jeho okolím, jako je naznačeno na obrázku.

Obrázek 2. 3. Vnitřní okolí podniku



Zdroj: (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Analýza vnitřního okolí by měla být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k jeho konkurenci. Je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, což znamená identifikace těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám podniku. Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích podniku jako jsou například výrobní, marketingové, personální nebo finanční funkce (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Abychom mohli identifikovat silné a slabé stránky podniku, musíme analyzovat jeho vnitřní faktory:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj vysoce přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh
- Vede ke zlepšení výroby, která zlepšuje cenovou politiku

Můžeme rozlišit tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji:

- Ofenzivní inovátory – menší podniky, kdy většina z nich jsou nově vstupující do oboru
- Defenzivní následníky – největší podniky v oboru, zlepšování stávajících výrobků, velký rozsah objemu výroby
- Defenzivní imitátory – vyskytují se v oborech, kdy jsou technologie relativně jednoduché, a změny jsou pomalejší a trvají déle

Nové výrobky a technologie mohou znamenat nové tržní příležitosti, ale mohou také ohrožovat výrobky a technologie již existující (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů může být pro jednotlivé podniky rozdílná. Například na jedné straně podniky, které dodávají výrobky několika zákazníkům, kteří precizně specifikují své požadavky, nemusí mít marketingové funkce obzvlášť silné. Zatímco na druhé straně podniky, které vyrábějí spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, tak musí mít marketingové funkce silné, kdy největší podíl interních zdrojů připadá právě na marketingové oddělení (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze řízení výroby a výroby samotné by měly být analyzovány především faktory určující vývoj v dané oblasti:

- Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky
- Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- Pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků
- Hospodárnost využití energií, surovin, materiálů
- Hospodárnost a efektivitu využití výrobního zařízení
- Dostupnost energií, surovina a polotovarů, výrobních zařízení a náradí
- Umístění vnitropodnikových jednotek
- Hospodárnost a efektivitu procesů řízení výroby včetně řízení kvality
- Hospodárnost a efektivitu systému řízení zásob
- Hospodárnost a efektivitu technické obsluhy výroby

Mezi nejdůležitější aspekty patří flexibilita výrobců, která je měřená například časem, ve kterém je výrobce schopný uspokojit poptávku po určitém výrobku (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musejí být podrobeny analýze:

- Image a prestiž podniku
- Efektivnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku
- Efektivnost struktury a práce štábních útvarů v podniku
- Velikost podniku v rámci oboru
- Vztahy s odbory
- Kvalita zaměstnanců
- Efektivnost systému strategických řízení
- Hospodárnost a efektivnost personální a sociální politiky
- Efektivnost informačního systému

Mnoho podniků klade na tyto faktory velký důraz a efektivně je rozvíjí. Mezi takové podniky patří například General Electric, IBM nebo naše Škoda Mladá Boleslav a Komerční banka (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je posouzení finančního „zdraví podniku“, což znamená zhodnocení současného stavu z finančního hlediska, nebo zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančního hlediska, případně jaké finanční zdroje by musely být k dispozici při uvažované strategii. Jedná se o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku. Nejčastěji se využívá metoda analýzy poměrovými ukazateli (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.4 Finanční analýza poměrovými ukazateli

Cílem finanční analýzy je odhalit silné a slabé stránky, zjistit výkonost a finanční zdraví společnosti. Ke zhodnocení finanční analýzy slouží poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používané pro rozbor účetních výkazů z hlediska jejich využitelnosti. Analýza vychází z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo více účetních položek ze základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině.

Mezi poměrové ukazatele patří:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele tržní hodnoty
- Ukazatele cash flow

Lze konstruovat i více ukazatelů, zde jsou uvedeny jen ty, které se používají nejčastěji, a které mají největší vypovídací schopnost. Každý podnik si pro své interní účely vytváří svůj vlastní blok poměrových ukazatelů, které pro ně vystihují podstatu jejich ekonomické činnosti (Růčková, 2011).

2.4.1 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita určité složky vyjadřuje vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Oproti tomu likvidita podniku je vyjádřena jako schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Nedostatek likvidity může vést k tomu, že podnik není schopný využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, anebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vést k platební neschopnosti a později vést k bankrotu.

Pro hodnocení likvidity je důležité, pro koho bude tato analýza důležitá. Každý bude totiž preferovat jinou úroveň likvidity. Pro management podniku může nedostatek likvidity vést v konečných důsledcích ke snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem, anebo částečnou či celkovou ztrátu kapitálových investic. Přitom vlastníci podniku bude spíše preferovat nižší úroveň likvidity, protože krátkodobý majetek představuje neefektivní vázanost finančních prostředků, což vede ke snížení rentability vlastního kapitálu. Naopak věřitelé podniku budou spojovat nedostatek likvidity s odkladem inkasování úroků a jistiny neboli jejich částečnou nebo úplnou ztrátu, což pro podnik znamená, že získání finančních prostředků se prodražuje. Ve stejné situaci mohou být zákazníci nebo dodavatelé, protože snížená likvidita může vést k omezení nebo nemožnosti plnit své závazky, co se týče smlouvy a dochází tak ke ztrátě vzájemných vztahů.

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, protože i jen dostatečně likvidní podnik je schopný dostat svým závazkům. Na druhé straně však podnik s vysokou likviditou není schopen dostat svým závazkům, neboť finanční prostředky podniku jsou vázány v aktivech. Musíme proto hledat vyváženou likviditu, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost plnit své závazky (Růčková, 2011).

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní ty nejlikvidnější položky rozvahy. Pojem jako jsou pohotové platební prostředky si musíme představit, jako sumu peněz na běžném účtu, na jiných účtech nebo v pokladně, mohou se objevovat také ve formě volně obchodovatelné cenné papíry nebo šeky.

V některých teoriích bývá z důvodu dosažení nejvyšší likvidnosti položek dosazováno pouze peníze v hotovosti anebo peníze na bankovních účtech. Pro okamžitou likviditu je doporučená hodnota v rozmezí od 0,2 – 0,5. Nedodržení těchto hodnot ještě nemusí úplně znamenat finanční problémy firmy (Růčková, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2.1)$$

Pohotov\acute{a} likvidita

Je označována jako likvidita 2. stupně a platí zde, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1. Pokud by byl dodržen poměr 1:1, pak by byl podnik schopný vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota bude tedy lepší z pohledu věřitelů, naopak z pohledu akcionářů a vedení podniku bude vyšší hodnota pro ně nepříznivá. Vysoká výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků do podniku a nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 1- 1,5 (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby})}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}} \quad (2.2)$$

Běžná likvidita

Je označována jako likvidita 3. stupně. Představuje to, jak by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím je tato hodnota vyšší, tím lepší je zachování platební schopnosti podniku. Pro běžnou likviditu je doporučené rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}} \quad (2.3)$$

2.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Ukazatele rentability slouží také k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti a budou nejvíce zajímat akcionáře a budoucí investory. Tyto ukazatele by měly mít rostoucí tendenci v čase. Vyjadřují se v procentech (Růčková, 2011).

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a její výdělečnou schopnost nebo produkční sílu.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

(2.4)

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(2.5)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb znamená, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(2.6)

2.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřuje to, že podnik používá k financování aktiv své činnosti cizí zdroje, respektive dluh. V reálném světě nepřichází v úvahu, aby velké firmy financovaly všechna svá aktiva z vlastního nebo jen z cizího kapitálu. Při použití pouze vlastního kapitálu dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, a naopak při použití pouze cizího kapitálu by byly potíže s jeho získáváním. Nejčastěji mezi ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, míra zadluženosti a ukazatel úrokového krytí (Růčková, 2011).

Celková zadluženost

Vyjadřuje míru krytí podnikového majetku cizími zdroji. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 30 % do 60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

2.4.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost společnosti využít své investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo dobu obratu (Růčková, 2011).

Obrat aktiv

Tento ukazatel ukazuje, jak se zhodnocují stálá i oběžná aktiva ve výrobní činnosti podniku bez ohledu na zdroje krytí těchto aktiv.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.8)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, jak dlouho oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Ukazuje intenzitu využití zásob. Tento ukazatel se vyjadřuje ve dnech.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.9)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Průměrná doba splatnosti pohledávek je srovnávána s běžnými platebními podmínkami, za kterých podnik fakturuje své zboží. Pokud je tato doba delší, znamená to, že odběratelé neplatí své účty včas (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.10)$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává dobu od vzniku závazku až po dobu jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout hodnoty, která je rovna době obratu pohledávek. Je rovněž nedostupný pro externí uživatele, jelikož jsou k jeho sestavení nutné údaje z interních zdrojů.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.11)$$

2.5 Vnější okolí podniku

Každý podnik vykonává svou činnost v rámci daného odvětví. Kdy odvětví můžeme chápat jako souhrn podniků, které dělají tu samou činnost. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, se dají chápat jako podnikové mikrookolí. Podnik je schopný tyto dané síly do určité míry ovlivňovat.

Dále pak musí být podnik umístěn v prostoru. Proto musíme jako další faktor vnějšího okolí posuzovat lokalizační faktory, které budou jiné v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků poskytujících služby. Lokalizační faktory můžeme rozdělit na tvrdé a měkké. Kdy základem pro výběr lokality jsou tvrdé faktory, zatímco měkké faktory jsou důležité pro podnikání, ale jsou obtížně měřitelné.

Mezi tvrdé faktory můžeme zařadit:

- Situaci na trhu
- Dopravu (silniční, železniční, vodní, letecká)
- Kvalitu a kvantitu pracovní síly
- Výši nájemného
- Dostupnost energií
- Náklady na životní prostředí
- Nabídku ploch
- Místní daně

Měkké faktory se ještě dále dělí na podnikání a personální. Mezi podnikání patří například:

- Hospodářské klima
- Kvalita a dostupnost místní samosprávy
- Image města, popřípadě regionu
- Komunikace a možnost kooperace apod.

A mezi personální můžeme zařadit:

- Bydlení
- Kvalitu životního prostředí
- Školy
- Sociální a kulturní infrastruktura apod.

Každý podnik je jistou součástí ekonomického systému země, ve které působí. Do národního okolí patří vláda, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace, charakter produktů a používané technologie.

Na všechny země působí globalizace světové ekonomiky, i ty představují faktory, které ovlivňují vnější okolí a podniky na ně musejí přihlížet. Jedná se o faktory mezinárodního ekonomického řádu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

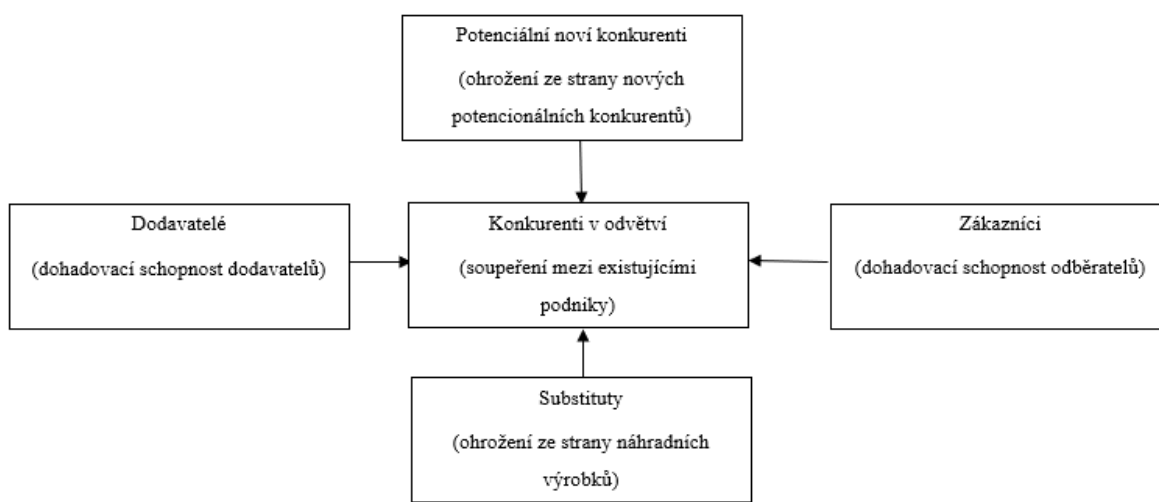
2.6 Mikrookolí podniku

Pro analýzu vlivu mikrookolí budeme pro její řešení používat metodu Porterovu teorii pěti konkurencích sil.

2.6.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Úroveň konkurence v odvětví záleží na pěti základních konkurenčních silách, kdy působení těchto se liší dle odvětví, zatímco souhrnné působení těchto sil určuje předpoklady pro dosažení konečného zisku v daném odvětví. Cílem konkurenční strategie je nalézt pro podnik takové postavení v odvětví, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, či obrátit jejich působení ve svůj prospěch (Mikoláš, 2005).

Obrázek 2.4. Porterova teorie konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš, 2005

Nově vstupující podniky – soupeření začíná, pokud stávající výrobci na trhu dosahují jednoduchých výnosů a do daného odvětví je lehké vstoupit. Rychlost vstupu je ovlivněna dvěma typy bariér a to:

- **Bariéra strategická** – stávající výrobci se snaží o to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní (např.: když se na trh pokusí proniknout někdo nový, tak použijí novou technologii, kterou doposud zatajovali)
- **Bariéra strukturální** – pro nově příchozí je dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou musejí disponovat, dále pak investicemi, které jsou důležité, aby se dodavatel stal známým a dosáhl tak určité pozice na trhu a v neposlední řadě také nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům.

Substituty – jedná se o výrobky, které jsou nebezpečné pro stávající výrobce a funkčně nahrazují jiný výrobek. Pokud kvalita a cena substitutu bude lepší vzhledem k našemu výrobku anebo pokud zákazníci mohou snáze přecházet od našeho výrobku k novým substitutům.

Vyjednávací síla zákazníků – vyjednávací síla zákazníků závisí na pěti faktorech a to:

- **Stupeň koncentrace zákazníka** – Pokud na trhu existuje malý počet zákazníků, ale nakupují docela velké množství výrobků, tak je jejich vyjednávací pozice vůči ceně a dodacích podmínkách lepší.
- **Počet zákazníků** – Pokud je na trhu malý počet zákazníků, tak mohou lépe prosazovat své zájmy.
- **Stupeň diferenciací produktu** – Jestliže nemá zákazník jinou možnost nakupovat od určitého výrobce, tak má malou vyjednávací sílu vůči výrobcům. Pokud je na trhu více výrobců neboli konkurentů, tak si zákazník může vybírat a zvyšuje se tím i jeho vyjednávací síla.
- **Nebezpečí zpětné integrace** – Ve výrobním či obchodním řetězci vzniká tzv. „integrace“ dodavatelů, která je způsobena tlakem zákazníků, a vede k tomu, že ziskovost a cena výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- **Citlivost na kvalitu produktu** – Jestliže dává zákazník přednost kvalitě produktu, tak na trhu vyhrává ten výrobce, který má náskok v kvalitě své výroby.

Vyjednávací síla dodavatelů – Faktory, které byly zmíněny u vyjednávací síly zákazníků, se vztahují také na dodavatele. Dodavatelé mají však větší možnosti určovat podmínky, kterými se musí odběratel řídit. Mezi vyjednávací síly dodavatelů patří:

- opatření, kdy musí zákazník investovat do změny dodavatele
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného výrobku
- zvýšení svého stupně konkurence
- dodávky jedinečných produktů
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace

Konkurence v odvětví – Jedná se o soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah této soutěže:

- **Diferenciací výrobku** – Konkurence roste, pokud se produkty méně soustřeďují na oblasti kvality, tvaru a vlastností. Naopak konkurence může být oslabena, diferenciací produktu a preferencí značky.

- **Stupeň koncentrace** – Vztahuje se na počet výrobců a značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i větší konkurence. Při těchto situacích dochází k tomu, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- **Změna velikosti trhu** – Pokud se zvětší trh, dojde k rychlému oslabení konkurence.
- **Rostoucí výrobní kapacita** – Jestliže bude růst trhu menší než růst výrobní kapacity, tak vznikne ostrá konkurence.
- **Struktura nákladů** – Pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, tak mají tendenci si konkurovat cenou při smršťujícím se trhu. Pak dochází k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- **Bariéra vstupu** – Jestliže je pro dodavatele obtížné vystoupit ze smršťujícího se trhu, tak se konkurence zvyšuje. Možnou příčinou může být odpor ze strany zaměstnanců (Mikoláš, 2005).

2.7 Makrookolí podniku

Pro analýzu vlivu makrookolí je možné použít dvě metody, a to sice PEST analýzu a SWOT analýzu. Obě tyto metody jsou podobné, protože se zaměřují na identifikaci faktorů okolí, které mohou působit na podnik. Tyto metody je vhodné používat s využitím skupinového brainstormingu, což znamená v doslovném překladu bouři mozků neboli skupinové myšlení, které může oproti myšlení jedince vyprodukovat více nápadů (Dvořáček, Slunčík, 2012).

2.7.1 PEST analýza

Pro analýzu makrookolí se většinou využívá analýza PEST. Jednotlivá písmena zkratky PEST odpovídají faktorům (P) politicko-legislativní, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým, (T) technicko-technologickým. S postupem času se analýza začala rozšiřovat o další faktory. Z PEST analýzy stala analýza PESTLE nebo PESTEL a byla rozšířena o environmentální faktory. Dále se můžeme také setkat s analýzou PESTLIED, kdy jsou k základu PEST přidány legislativní, internacionální, demografické a environmentální faktory. Ke zkoumání makrookolí se také používají metody jako je metoda STEEPLE anebo SLEPT, kdy se v prvním případě se jedná o faktory sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory, a ve druhém případě se pak jedná o faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory určují pravidla hry pro činnost podniků. Mezi tyto faktory patří zejména politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupení, fiskální politika, sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění, které napomáhají ke snížení nákladů podnikatelů apod. Politicko-legislativní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace nebo deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla apod. Ekonomické faktory mohou ovlivňovat kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (Jakubíková, 2013).

Sociálně-kulturní faktory

Jsou to faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů a také s faktory podmiňující chování organizace. Tyto faktory působí ve dvou rovinách a to sice:

- Sociální – sociální uspořádání společnosti (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy spotřebitelů, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva apod.
- Kulturní – patří sem spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (sebe sama, ostatních firem, společností, přírody, vesmíru), jazyk, řeč těla, osobní image (Jakubíková, 2013).

Mohou se zde řadit také demografické nebo přírodní faktory. Demografie je chápána jako statistika obyvatelstva. Obyvatelstvo chápeme, jako soubor osob žijících ve stejné oblasti. Osoby jsou v daném území hlášeny k trvalému pobytu, a to bez ohledu na jejich státní příslušnost. Změny stavu obyvatelstva, které jsou označovány jako pohyb obyvatelstva mohou být buďto přirozené (narození, úmrtí), mechanické (stěhování mezi oblastmi), anebo sociální (změna sociální struktury obyvatelstva).

Mezi přírodní faktory patří přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí. Přírodní faktory představují pro podnik vstupy. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Technicko-technologické faktory

Jedná se o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem trendy ve výzkumu a vývoji technologie, což představuje rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační a sociální technologie. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podnik zdrojem technologického pokroku, který mu pomáhá dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost podniku a také humanizovat práci (Jakubíková, 2013).

Technologie můžeme klasifikovat na:

- Technologie základní – může je využívat jakýkoliv podnik
- Technologie klíčové – nejsou v dosahu všech podniků, a umožňují produkovat produkty s nižšími náklady, anebo produkty diferencované.
- Rodící se technologie – jsou v první fázi vývoje a obsahují možný potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Cílem analýzy makrookolí je vybrat ze všech faktorů ty, které jsou pro daný podnik důležité. Při analýze je důležité, aby ti, kteří tuto analýzu provádějí věnovali maximální identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik. Informace, které se pořídí během této analýzy se používají při tvorbě scénářů vývoje okolí daného podniku. Manažeři poté mohou simulovat různé varianty vývoje okolí podniku, a tak určit jejich budoucí vliv na strategii. Pro zpracování analýzy makroprostředí se používá metoda MAP (monitorovat, analyzovat, předpovídat) (Jakubíková, 2013).

2.8 Swot analýza

Swot analýza se řadí mezi nejpoužívanější a nejznámější analýzy prostředí podniku je uvedeno na obr. 2.5. Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie podniku a jeho silná a slabá místa významná a jak jsou schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí podniku. Swot analýza identifikuje silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby. Z toho však vyplývá, že Swot analýza má jisté omezení a to, že je těžké odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Ohrožení můžeme změnit za určitých podmínek na příležitost, a naopak se některé příležitosti mohou změnit na hrozbu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Silné a slabé stránky podniku se stanovují pomocí hodnotících systémů a vnitropodnikových analýz. Pro analýzu silných a slabých stránek podniku se může použít nástroj marketingového

mixu 4P – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace. Analýza Swot by měla směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů a k předpovědi vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a vazby mezi nimi. Naopak nevýhodou této analýzy je, že je příliš statická a velmi subjektivní. Informace pro Swot analýzu můžeme získávat pomocí benchmarkingu, metodu zvanou interview anebo brainstorming (Jakubíková, 2013).

Pro hodnocení se používá škála v rozmezí od -10 do +10, přičemž 0 znamená, že dané kritérium není zařazeno ani mezi silné a ani mezi slabé stránky. Silné stránky přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i firmě. Slabé stránky představují věci, které společnost nedělá dobře. Příležitosti znamenají to, že mohou zvýšit poptávku, nebo mohou uspokojit zákazníky. Hrozby mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).

Obrázek 2.5. Matice Swot analýzy



Zdroj: wikipedia.org

Zásady pro vypracování Swot analýzy:

- Závěry Swot analýzy by měly být podstatné, což znamená, že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracována.
- Měla by být zaměřena na důležitá fakta
- Pokud je Swot analýza součástí strategické analýzy, tak se identifikují pouze strategická fakta.
- Měla by být objektivní, tedy nevyjadřuje pouze názory zpracovatele, ale také zrcadlit vlastnosti objektu analýzy, anebo jeho okolí.

- Síla jednotlivých faktorů by měla být ohodnocena podle jejich významu.

Silné a slabé stránky vyplynou z interních analýz, kdežto hrozby a příležitosti z analýzy vnějšího okolí. Ovšem nemusí to být pravidelně, může zde dojít například k tomu, že bude hrozit konflikt mezi členy topmanagementu (interní hrozba). Swot analýza patří také k důležitému informačnímu zdroji při sestavování strategie. Návrh strategie by měl být zaměřený na odstranění slabých stránek a hrozeb pomocí stránek silných a s využitím příležitostí (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.8.1 Výběr SWOT strategie

SWOT analýzu lze využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti. Při volbě SWOT strategie hledáme vzájemné působení mezi kvadranty a to:

- **SO – Ofenzivní strategie** – využití příležitostí za pomoci silných stránek
- **ST – Defenzivní strategie** – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby
- **WO – Strategie spojení** – využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek
- **WT – Strategie úniku** – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik

Strategie ofenzivní – díky převažujícím silným stránkám je podnik schopný využít příležitosti

Defenzivní strategie – silná organizace nacházející se v nepříznivém prostředí brání svojí pozici, díky své síle může snížit dopad hrozeb nebo se přesunout do atraktivnějšího prostředí

Strategie spojení – převažující slabé stránky nedovolují podniku využít atraktivní prostředí, proto je dobré rozdělit se o příležitosti se spojencem a zapracovat na nedostacích

Strategie úniku – slabý podnik v neatraktivním prostředí, měl by uvažovat o přesunu do atraktivnějšího prostředí, případně o omezení podnikatelských aktivit

Mezi nejčastější interakce jsou ty, které propojují silné stránky s příležitostmi. Tyto interakce vedou k expanzi na trhu, novým produktům nebo k lepším službám.

3 Charakteristika vybraného strojírenského podniku

3.1 Historie společnosti Ferram Strojírna, s. r. o.

Společnost Ferram Strojírna byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným, která se zabývala především strojírenskou výrobou a prodejem hutního materiálu. V následujícím roce se nově vzniklá provozovna začala zabývat i prodejem stavebního materiálu. V roce 1995 proběhla výstavba nového areálu v Opavě – Vávrovicích, kam se posléze firma přestěhovala a zapsala se do obchodního rejstříku jako akciová společnost.

V roce 2003 se společnost rozdělila na tři divize:

- Divize Strojírna
- Divize Staviva
- Divize Hutní materiály

Od roku 2004 se vedení společnosti přestěhovalo do centra města na Pekařskou ulici. Tehdy došlo také převedení divize Hutní materiály na samostatný subjekt Ferram Steel, a. s.

V roce 2008 byla založena společnost Ferram Strojírna, s. r. o., kterou vlastní firma Ferram, a. s.

Od roku 2009 společnost získala silné postavení díky své kvalitě, zkušenosti, tradici a znalosti v oboru strojírenské výroby jak na domácím, tak i mezinárodním trhu.

Profil společnosti Ferram Strojírna, s. r. o.

Společnost Ferram Strojírna, s. r. o. se sídlem v Opavě – Vávrovicích a je dceřinou společností firmy Ferram, a. s. Firma navázala na činnost divize strojírna společnosti Ferram, a. s., která má více než dvacetiletou tradici ve svém oboru a zaujímá vysoké postavení mezi firmami.

Ferram Strojírna, s. r. o. svou velikostí patří ke středně velkým firmám s celkovým obratem více než 10 mil. €. Vývojové oddělení divize Smith pracuje na výzkumu a vývoji nových a stávajících výrobků v oblasti hliníkářského průmyslu.

Hlavním předmětem podnikání firmy je zakázková výroba svařenců včetně jejich opracování, výroba strojních zařízení dle dodané specifikace zákazníka. V minulosti se společnost zaměřovala na důlní průmysl s dodávkami strojního vybavení a náhradních dílů. V současnosti jsou cílem společnosti zakázky s vyšší přidanou hodnotou, to znamená výrobu včetně technické podpory a montáže. Mezi nejvýznamnější výrobky patří kalolisy, dopravníky sypkých hmot,

evakuační systémy pro ropné plošiny, zvedací plošiny, jednoduché speciální stroje, manipulátory, ocelové konstrukce a rámy, letištní přepravníky kontejnerů a palet, jeřáby, třídiče a v neposlední řadě také linky pro výrobu hliníku.

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků se společnost snaží být kvalitním a spolehlivým partnerem, který splňuje vše, co od něj tuzemští i zahraniční zákazníci očekávají. Proto společnost vyhlásila politiku kvality, na kterou navazuje Systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001. Zaměření společnosti souvisí se životním prostředím, a proto se zavedl systém environmentálního managementu. V roce 2003 proto společnost získala certifikát dle normy ČSN EN ISO 14001 a tím zajišťuje péči o životní prostředí, vhodně využívá zdroje, a tak disponuje konkurenční výhodou. Firma je mimo jiné také držitelem mnoha jiných certifikátů například v oblasti svařování kovových materiálů, svařování železničních kolejových vozidel, výroby konstrukcí pro lodě apod. Aby mohla být rozvinuta spolupráce se zeměmi EU, musí mít zaměstnanci kurz s kvalifikací Evropský svářecí inženýr. Ferram Strojírna, s. r. o. je držitelem osvědčení o kvalifikaci ke svařování pro stavby, což je nezbytným předpokladem pro vstup na náročné trhy v rámci Evropské unie.

Od roku 2014 se společnost snaží investovat do nového vybavení, aby zvýšila výrobní kapacitu a dále také nákupem a instalací dvou fotovoltaických elektráren pro zlepšení životního prostředí. V loňském roce společnost koupila pozemek pro výstavbu a rozšíření svého areálu ve Vávrovicích. Letos proběhne rekonstrukce výrobní haly včetně souvisejícího strojního vybavení. V následujících letech má společnost v plánu postavit nové montážní haly. V nové části areálu se rozšíří lakovna a pořídí se další fotovoltaické elektrárny.

3.2 Ekonomická charakteristika společnosti

V níže uvedené tabulce je charakterizována ekonomický stav podniku v roce 2018. Jsou zde vypsány nejdůležitější údaje, co se týče finanční stránky podniku. Tržby z prodeje se pohybovaly v roce 2018 okolo 240 mil. Kč a výsledek hospodaření vyšel v témže roce v zisku přes 10 mil. Kč. V tabulce č.3.1. jsou poté rozepsána celková aktiva a pasiva, a jejich jednotlivé složky.

Tab. 3.1. Ekonomická charakteristika

Celková aktiva	137 901 000 Kč	Celková pasiva	137 901 000 Kč
Dlouhodobý hm. majetek	30 178 000 Kč	Vlastní kapitál	70 680 000 Kč
Zásoby	31 814 000 Kč	Cizí zdroje	66 952 000 Kč
Pohledávky	50 839 000 Kč	Závazky	66 952 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Organizační struktura společnosti

V současné době je ve firmě zaměstnáno přes 120 pracovníků. Z toho 40 pracovníků THP a 80 pracovníků ve výrobě. Společnost zastupují jednatele společnosti a pod nimi pracují obchodní manažeři, manažeři nákupu, inspektoři kvality, technologové, konstruktéři a dále také vedoucí produkce, pod kterého spadají mistři obrobny, přípravní a svařovny. Společnost má také vlastní ekonomický úsek. Pod jednotlivé úseky dále spadají i další zaměstnanci a ty lze vidět v organizační struktuře společnosti. Z důvodu rozsáhlosti organizační struktury, je toto schéma uvedeno až v příloze č 1.

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Tato část bakalářské práce je zaměřena na praktickou stránkou. Bude se analyzovat konkurenceschopnost firmy Ferram Strojírna s. r. o. a aplikovat zde metody, které již byly zmíněny v teoretické části, jako je analýza vnitřního okolí podniku, poté se zhodnotí finanční stránka podniku, co se týče například rentability, likvidity, aktivity a míry zadluženosti daného podniku. V další části se bude analyzovat vnější okolí podniku, kde budou použity metody jako je Porterova teorie pěti konkurenčních sil a PEST analýza. V neposlední řadě se bude tato část práce věnovat velice známé metodě, a to SWOT analýze, která pomůže odhalit silné a slabé stránky podniku, ale také její příležitosti a hrozby.

4.1 Analýza vnitřního okolí podniku

Tato část bude věnována jednotlivým faktorům, které ovlivňují vnitřní okolí daného podniku a její specifikaci.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Firma Ferram Strojírna má i svou vlastní Divizi Ferram Smith, která se zabývá výzkumem a vývojem nového výrobku. Jedná se o obor v hliníkářském odvětví, kde se specializuje na výzkum ohledně speciální linky na výrobu a zpracování hliníku. Společnost chce také do budoucna zavést svařování nerez oceli, což vidíme jako možnou příležitost v konkurenci (opportunities). Společnost Ferram Strojírna také spolupracuje s VŠB – TUO Ostrava v oblasti výzkumu a vývoje například tohoto daného výrobku na zpracování hliníku. Společnost se snaží získat své know-how, týkající se výroby vlastního výrobku už od počátku svého vzniku (opportunities). S tímto výrobkem ale firma moc nepochodila, a proto se zaměřila raději na výrobu podle dokumentace od zákazníka, případně na zlepšení jejich návrhu (strengths).

Marketingové a distribuční faktory

Společnost v současné době pracuje na vývoji vlastního výrobku, jak už bylo řečeno, proto ale většina tržeb společnosti je z hlediska dodané dokumentace zákazníka, z čehož vyplývá, že se firma zaměřuje především na prezentaci společnosti pro potenciální zákazníky. Společnost Ferram Strojírna se prezentuje především účastí na strojírenských veletrzích mimo Českou republiku, kde se snaží získat potenciální zahraniční klienty (opportunities). Společnost má také své vlastní webové stránky, na kterých se snaží zveřejňovat veškeré informace a novinky. Důležité jsou pro firmu také PR články, a především zákaznické reference, které firmu

posouvají dále. Společnost kráčí s dobou, a tak je dostupná i na sociální síti Facebook, kde zveřejňuje veškeré aktuality, například volné pracovní pozice, svou dosavadní práci a podobně. V Opavě má firma i několik reklamních poutačů v podobě velkých plakátů, které by mohly přilákat nové zaměstnance.

Faktory výroby a řízení výroby

V současné době má společnost dostatečně moderní strojové vybavení, aby mohla nabízet kvalitní výrobky svým zákazníkům (strengths). V letošním roce firma realizuje výstavbu nových výrobních hal, respektive hal na montáž výrobků v rámci svého areálu. Do budoucna firma plánuje výstavbu nové výrobní haly a rekonstrukci celého svého areálu, aby mohla pokrýt svou poptávku, a tím zvýšit výrobní kapacitu firmy (weaknesses). Aktuálně společnost také řeší optimalizaci logistiky výrobního procesu a plánování výroby v informačním systému společnosti. Společnost tento informační systém používá, jako svůj vnitropodnikový systém, kde jsou uvedena veškerá data jak účetní, skladová tak, i výrobní včetně aktuálního vyhodnocení zakázek a kapacit výroby. Za nedostatek je považováno to, že se hodně věcí plánuje mimo informační systém podniku (weaknesses). V minulém roce firma také investovala do modernizace osvětlení a zateplení s cílem dosáhnout větších úspor a zlepšit tak pracovní prostředí svým zaměstnancům. Společnost Ferram Strojírna je flexibilní vůči svým zákazníkům s ohledem na termín dodání svých zakázek, což je v dnešní době jeden z důležitých faktorů, aby firma dostala svého dobrého jména. Z hlediska nedostatku výrobních prostor využívá externí pronájmy výrobních prostorů, a také výrobní kooperaci, aby pokryla veškerou svou poptávku. S ohledem na zásoby společnost praktikuje metodu Just in time, která se jim za ta léta osvědčila. Pro firmu je také důležité motivovat své zaměstnance k tomu, aby dodržovali stanovené normohodiny a nepřekračovali je (weaknesses). Společnost posléze vyhodnocuje stav daných normohodin vůči skutečně odpracovaným hodin, a pokud jsou skutečné hodiny oproti normohodin vyšší, tak firma zjišťuje, proč se tak stalo a snaží se nalézt řešení, aby se tato situace už znovu neopakovala (weaknesses). Společnost má vysokou míru reklamací, čemuž se snaží už delší dobu zabránit, ale ne vždy se jim to podaří tak, aby se zakázka obešla bez větších problémů (weaknesses).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Ferram Strojírna je v opavském regionu je považována za stabilního zaměstnavatele s dobrým jménem (strengths). Jak již bylo zmíněno ve výše uvedených marketingových a distribučních faktorech. Společnost také pořádá pravidelné školení zaměstnanců jak v oblasti technických,

IT, BOZP a manažerských, tak i kurzy anglického a německého jazyka. Aktivní náborovou politikou firmy je přilákat nové zaměstnance do výroby. Společnost také spolupracuje s pracovními agenturami a zaměstnává i pár cizinců. Ferram Strojírna se snaží přilákat i mladé lidi do technických oborů pomocí různých exkurzí, stipendií, brigád nebo případně nabídkou praxe či stáže, aby si mohli vyzkoušet práci ve strojírenství (opportunities).

Faktory finanční a rozpočtové

Tyto faktory budou zhodnocovat finanční stránku podniku pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Mezi kterými se budou počítat ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

4.2 Finanční analýza poměrovými ukazateli

4.2.1 Ukazatele likvidity

Při výpočtu jednotlivých ukazatelů se počítá s pohotovými platebními prostředky a s krátkodobými závazky, které se následně dosadí do daných vzorců. A pak se posuzují výsledné hodnoty podle doporučených rozmezí.

Tab. 4.2. Ukazatele likvidity

	Okamžitá likvidita	Pohotová likvidita	Běžná likvidita
2015	0,34	1,35	2,53
2016	0,40	1,19	2,53
2017	0,29	1,14	2,35
2018	0,08	1,24	1,97

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů firmy

Z tabulky je patrné, že hodnoty okamžité likvidity se pohybují v doporučených hodnotách během všech čtyř let. V případě pohotové likvidity se hodnoty také drží u předepsaných hodnot, což je pro firmu dobré a znamená to, že má dobrou platební kondici. Co se týče běžné likvidity, tak ta byla nejnižší v roce 2018, kdy její hodnota klesla na 1,97. Není to nic závažného, jelikož se firma stále drží v doporučených hodnotách běžné likvidity. Je známo, že čím je tato hodnota vyšší, tím je lepší zachování platební schopnosti podniku a jak můžeme vidět v tabulce, tak nejvyšší možné hodnoty dosahovala běžná likvidita v roce 2015 a 2016.

4.2.2 Ukazatele rentability

U výpočtu ukazatelů rentability bylo po konzultaci s ředitelkou ekonomického úseku doporučeno počítání s výsledkem hospodaření před zdaněním. Důvodem je, že se počítá rok 2018 kdy nebylo ještě propočteno zdanění. Pro lepší posouzení dosahovaných hodnot rentability byla rentabilita srovnána s firmou Prestar, která se považuje za jednoho z hlavních konkurentů společnosti.

Rentabilita aktiv (ROA)

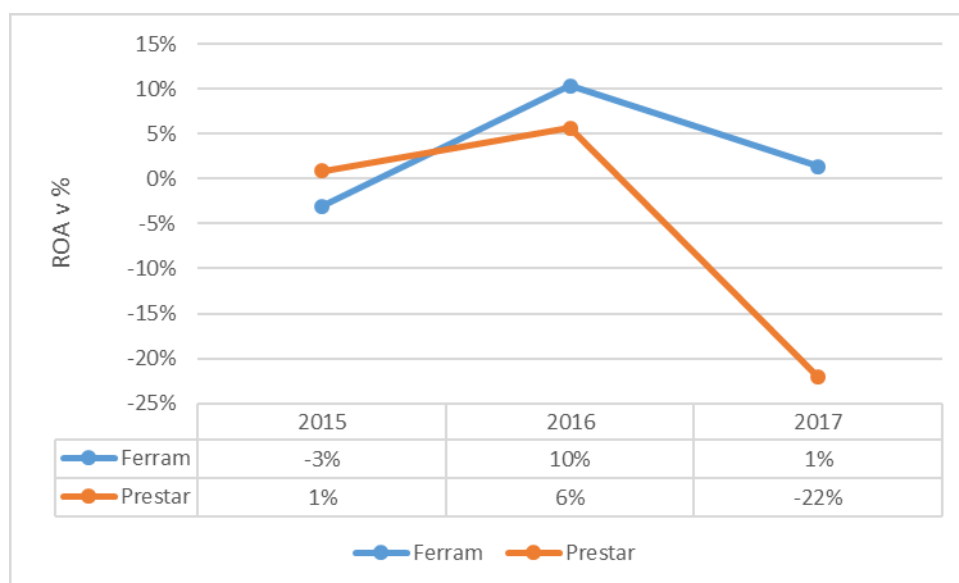
Tab. 4.3. Rentabilita aktiv

	Ebit	Celkový vložený kapitál	ROA (v %)
2015	-3 663 000	121 112 000	-3 %
2016	13 660 000	131 515 000	10 %
2017	1 845 000	132 331 000	1 %
2018	10 129 000	137 901 000	7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů firmy

Jak je patrné z tabulky, tak hodnoty rentability aktiv se během posledních čtyř let pohybují docela odlišně. Nejnižší hodnotu dosáhla rentabilita aktiv v roce 2015, kdy firma byla ve ztrátě. Důvodem ztráty bylo to, že společnost zaváděla výrobu nových komponentů, a také byla nižší efektivita výroby. Právě kombinace nízké produktivity a nové dokumentace byla příčinou většiny ztrátových zakázek. Po analýze ziskovosti jednotlivých zakázek z roku 2015 se společnost rozhodla o perspektivě jednotlivých zákazníků, a tak se zaměřila na optimalizaci výroby pomocí nového motivačního programu zaměstnanců, jako jsou například prémie navázané na plnění norem a podobně. Tato optimalizace vedla ke zlepšení a hned v následujícím roce byla společnost v kladných číslech, jak je patrné z tabulky. Nejvyšších hodnot dosáhla firma hned v následujícím roce, která jak lze vidět byla i nejvyšší za sledované roky. Nejvyššího zisku společnost dosáhla v roce 2016 a to 13 660 000 Kč, v dalším roce pak byl pokles velice razantní. Zisk klesnul na pouhý 1 840 000 Kč. V loňském roce se společnosti podařilo opět dosáhnout vyššího zisku v hodnotě přes 10 000 000 Kč. Následující graf č 4.1. znázorňuje jednotlivá kolísání rentability aktiv.

Graf 4.1. Rentabilita aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vidět srovnání společnosti Ferram Strojírna a jednoho jejího konkurenta. Společnost Ferram Strojírna měla zápornou hodnotu ROA v roce 2015, naopak společnost Prestar ji měla v roce 2017 a to hodnotu až – 22 %. Společnost byla v roce 2017 velice ztrátovou, a proto je i záporná hodnota ROA. Bohužel se nedá zjistit proč této hodnoty společnost dosáhla, jelikož nejsou dostupné interní informace.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tabulka 4.4. Rentabilita vlastního kapitálu

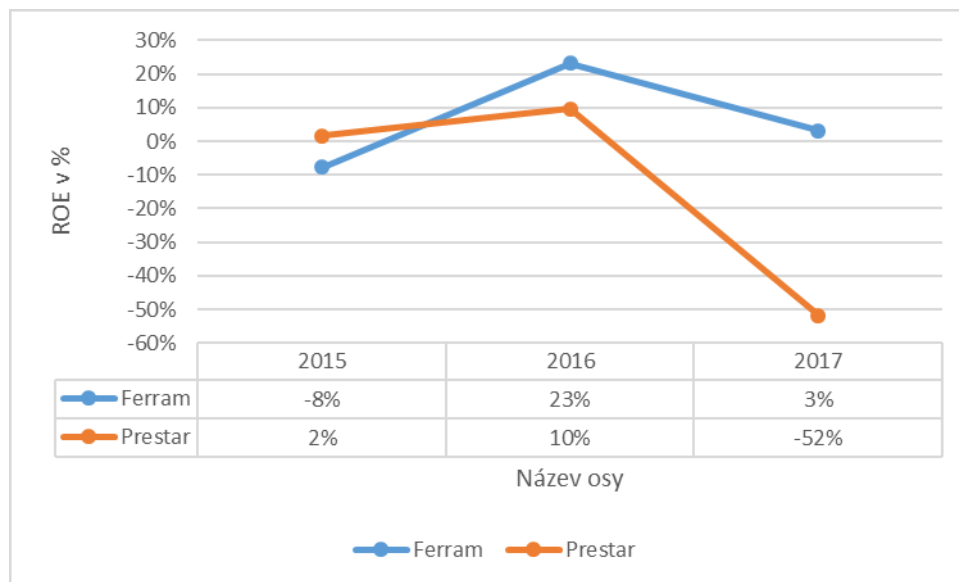
	Ebit	Vlastní kapitál	ROE (v %)
2015	-3 663 000	47 163 000	-8 %
2016	13 660 000	59 007 000	23 %
2017	1 845 000	60 551 000	3 %
2018	10 129 000	137 901 000	14 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů firmy

Z tabulky je patrné, že rok 2015 byl pro firmu velmi špatným rokem, jelikož byla firma ve ztrátě, tak i jednotlivé ukazatele vycházejí v záporných číslech. V roce 2016 se podnik dokázal vytáhnout a tomu nasvědčuje i to, že rentabilita vlastního kapitálu byla ve sledovaném období

nejvyšší. Naopak nejnižší byla v roce 2017 kdy dosahovala pouhé 3 %. Samozřejmě se nesmí brát v potaz záporná hodnota v roce 2015.

Graf č. 4.2. Rentabilita vlastního kapitálu.



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu, tak společnost Ferram Strojírna si oproti společnosti Prestar vede podstatně lépe co se týče rentability vlastního kapitálu. Ferram Strojírna dosahuje podstatně lepších hodnot, než společnost Prestar. Společnost Prestar jak již bylo zmíněno je v roce 2017 pohybuje ve ztrátě, proto opět ukazatel ROE dosahuje záporné hodnoty, a to poměrně vysokých. Společnost Ferram Strojírna má značně lepší vývoj, jelikož její hodnoty nejsou v záporných číslech oproti roku 2015, kdy byla společnost ve ztrátě z důvodu přijetí nových zákazníků. Bylo to pouhých 8 % oproti společnosti Prestar ta měla rentabilitu vlastního kapitálu až -52 %.

Rentabilita tržeb

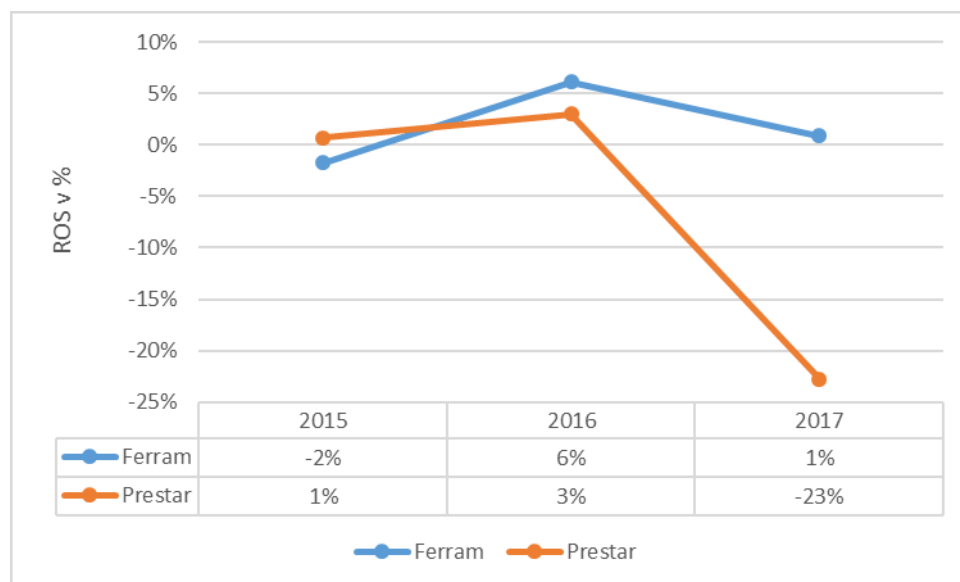
Tab. 4.5. Rentabilita tržeb

	Ebit	Tržby	ROS (v %)
2015	-3 663 000	210 549 000	-2 %
2016	13 660 000	222 225 000	6 %
2017	1 845 000	205 702 000	1 %
2018	10 129 000	240 622 000	4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů firmy

Z výše uvedené tabulky lze vidět, že hodnoty rentability tržeb nejsou moc vysoké. Ve většině případů se pohybují maximálně do 6 %. I když byl v roce 2016 nejvyšší zisk, tak tržby z prodeje výrobků a služeb nebyly jedny z nejvyšších. Nejvyšších tržeb společnost dosáhla v roce 2018 a to 240 622 000 Kč. V roce 2017 společnost měla rentabilitu tržeb pouhé jedno procento.

Graf č. 4. 3. Rentabilita tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že u rentability tržeb společnost Ferram Strojírna dosahuje poměrně lepších hodnot. Ferram Strojírna dosahuje docela vyšších tržeb oproti společnosti Prestar, a také vyššího zisku. Společnost Prestar opět dosahuje vysokých záporných hodnot v roce 2017. Ferram Strojírna byla sice ve ztrátě v roce 2015, ale nedosahovala až tak vysokých záporných hodnot jako společnost Prestar v roce 2017.

4.2.3 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují to, jak moc používá k financování svých aktivit cizí zdroje. Není dobré, aby velká společnost financovala vše z cizích zdrojů. Z ukazatelů zadluženosti se použije pouze ukazatel celkové zadluženosti společnosti, který se vypočítá jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv.

Tab. 4.6. Celková zadluženost

	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	61 %	55 %	54 %	49 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů firmy

Je zřejmé, že celková zadluženost ve sledovaném období postupem času klesá, jelikož firma postupně splácí podnikatelské půjčky a podobně. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 30 % do 60 % a ve sledovaných letech tyto doporučené hodnoty překračují pouze v roce 2015, kdy byla celková zadluženost nejvyšší.

4.2.4 Ukazatele aktivity

Vyjadřují, jak podnik využívá své vložené prostředky. V této práci bude počítáno se čtyřmi ukazateli, a to obrat aktiv, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků.

Tab. 4.7. Ukazatele aktivity

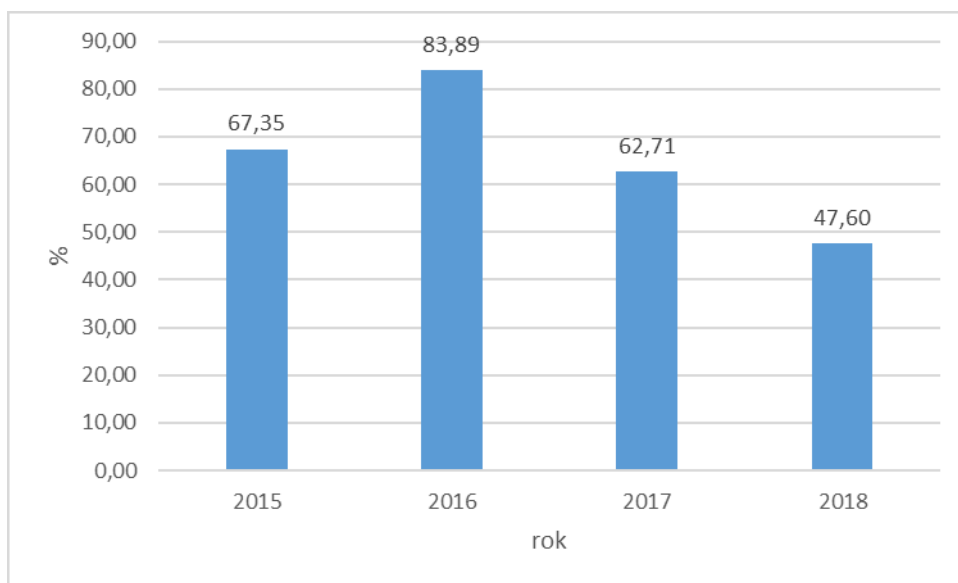
	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,74	1,69	1,55	1,74
Doba obratu zásob (ve dnech)	67,35	83,89	62,71	47,60
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	58,06	49,44	62,71	76,06
Doba obratu závazků (ve dnech)	48,64	62,52	74,19	65,58

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Z tabulky je patrné, že obrat aktiv se v žádném roce nepohyboval pod hodnotou 1 a dá se tedy říci, že společnost svou majetkovou strukturu využívá efektivně. Doba obratu zásob je poměrně vysoká, jelikož firma má velké zásoby z důvodu výroby konkrétním zákazníkům. Doba obratu pohledávek se pohybuje něco okolo dvou měsíců, v roce 2015 a 2018 byla dokonce doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků. Doba obratu závazků se také pohybuje někde okolo dvou měsíců.

Doba obratu zásob

Graf 4.4. Doba obratu zásob

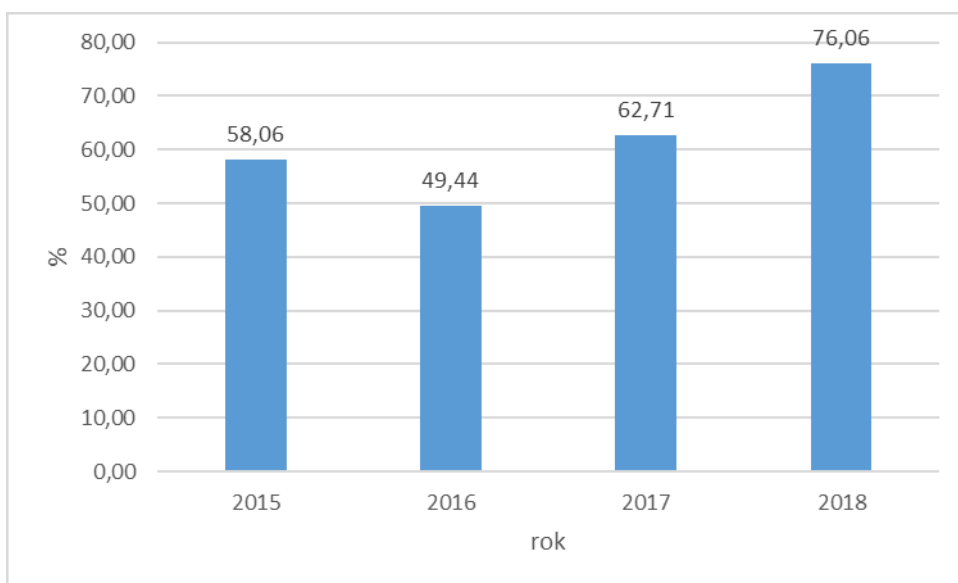


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší doba obratu zásob byla v roce 2016, kdy společnost také dosahovala nejvyššího zisku. Od roku 2016 začala doba obratu zásob mírně klesat.

Doba obratu pohledávek

Graf 4.5. Doba obratu pohledávek



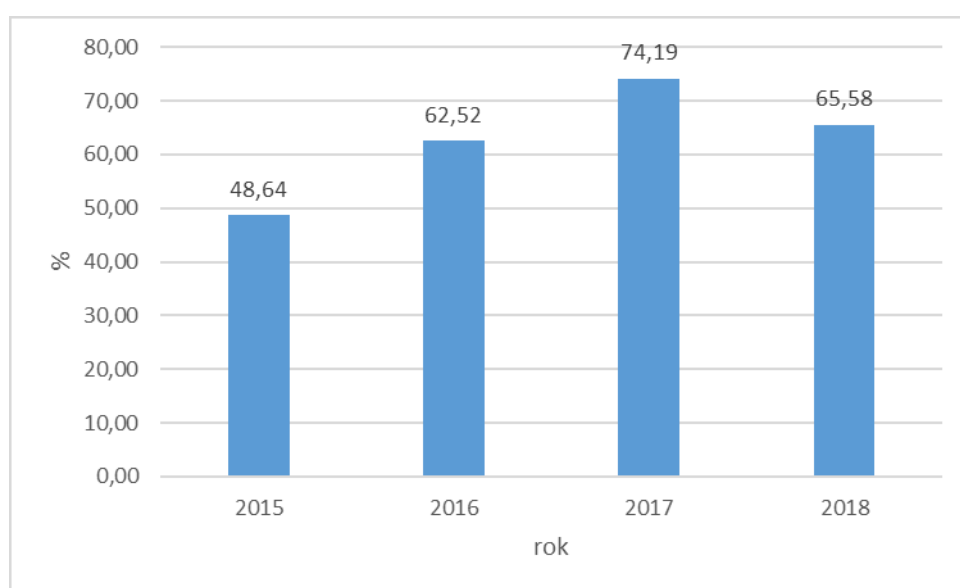
Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek v dané společnosti se pohybuje okolo 30 až 60 dní. Některé zakázky se s dobou splatnosti pohybují až okolo 90 dní. Záleží na daném zákazníkovi, jak mají tento systém nastaven.

Doba obratu pohledávek v dané společnosti se pohybuje okolo 30 až 60 dní. Některé zakázky se s dobou splatnosti pohybují až okolo 90 dní. Záleží na daném zákazníkovi, jak mají tento systém nastaven.

Doba obratu závazků

Graf 4.6. Doba obratu závazků



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče doby obratu závazků, tak společnost Ferram Strojírna má nastavenou splatnost svých faktur od 14 až do 45 dní záleží na jaký druh zboží je faktura vystavena.

4.3 Analýza vnějšího okolí

Pro analýzu vlivu vnějšího okolí byla použita jedna z nejznámějších analýz, a to Porterovu teorii konkurenčních sil a dále PEST analýzu.

4.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Potencionální konkurenti

V současné době se na strojírenském trhu objevuje spousta malých firem, které mohou vyrůst v potencionální konkurenty dané firmy. Z kapacitních důvodů a z nedostatku kvalifikovaných pracovníků výroby společnost Ferram Strojírna využívá těchto menších firem k vykrytí svých objednávek. Slabou stránkou těchto firem je nedostatečné kapitálové krytí, menší výrobní kapacita a výrobní rozsah. Mezi další potencionální konkurenty firmy Ferram Strojírna se mohou dostat země východní Evropy, popřípadě Číny, z důvodů přesunu výrobních kapacit a levnější pracovní síly (threats). Nevýhodou těchto firem ve východní Evropě je nedostatečná kvalifikace pracovníků v tomto odboru a z toho vyplývající špatná kvalita výroby a logistika.

Konkurenti v odvětví

Tato část se bude zaměřovat na konkurenty České republiky v rámci regionu Moravskoslezského kraje, konkrétně v okolí společnosti Ferram Strojírna z důvodu rozsáhlosti strojírenského trhu. Společnost je třetí největší strojírenská firma v regionu Opava (strengths). Ferram Strojírna má výhodu v tom, že má dlouhodobou historii, že je kapitálově silná, má dlouhodobé stabilní vztahy se svými zákazníky a v neposlední řadě je také orientována na více segmentů trhu. Mezi segmenty, ve kterých společnost působí je mimo strojírenského průmyslu také průmysl stavební, ropný, environmentální a hliníkářský průmysl. Jako další výhodu můžeme zmínit jak časovou, tak i výrobní flexibilitu, dále pak jsou schopni zákazníkovi poradit z hlediska výzkumu a vývoje, a v neposlední řadě jsou komplexní ve výrobě. Komplexnost ve výrobě lze chápat jako výrobu daného výrobku, včetně montáže, dodání a popřípadě následného servisu. Velikou nevýhodou společnosti Ferram Strojírna je, že nemá svůj vlastní výrobek, kterým by konkuroval ostatním na větších trzích. Jak již bylo zmíněno, tak společnost se snaží pracovat na vývoji svého výrobku zatím však neúspěšně.

Konkurenti společnosti Ferram Strojírna

Elfe s. r. o.

Společnost se nachází v Krnově v okrese Bruntál a byla založena 1. února 1993. Její počet zaměstnanců se od roku 1993 zvýšil a to na 130 pracovníků, takže společnost se řadí mezi střední podniky. Elfe zasahuje do mnoha průmyslových oblastí. V současnosti se firma zaměřuje na Oil & Gas a na energetiku, kdy jejich výroba je exportována do celého světa. Společnost se zabývá ohýbáním, svařováním, CNC opracováním, tryskáním, montáží a

v neposlední řadě také tvorbou výkresové dokumentace včetně 3D modelů. Mezi jejich výrobky patří lodní jeřáby, převodové skříně a dále se zabývají námořním a ropným průmyslem, ale také hornictvím a těžbou. Jejich obraty se v průměru pohybují okolo 200. 000. 000 Kč.

Obrázek 4.6. Logo společnosti Elfe s. r. o.



Zdroj: webové stránky firmy

Prestar s. r. o.

Firma Prestar byla založena v roce 1991 v Opavě – Vávrovicích. Prestar dodává stroje a zařízení ke zpracování trubek a tyčí do ocelářského a zpracovatelského průmyslu. Patří u svých zákazníků mezi firmy, které jsou uznávány pro svou kvalitu, vysokou technickou úroveň, originalitu a spolehlivost. Jednotlivé stroje jsou projektovány zákazníkovi na míru a vyváží se do zemí střední a východní Evropy. Dodávky zahrnují kompletní projektové práce, vývoj, výrobu a montáž daných strojů a zařízení. Firma zaměstnává přes 135 pracovníků a jejich obrat činí okolo 200. 000. 000 Kč.

Obrázek 4.7. Logo společnosti Prestar s. r. o.



Zdroj: webové stránky firmy

Ostroj a. s.

Společnost byla založena již v roce 1878, jako opavská strojírna a slévárna. Ostroj a. s. patří mezi významné výrobce sortimentu důlního zařízení při dobývání v hlubinných dolech. Společnost je rozdělena na několik divizí, jako jsou například kovárna a kalírna, strojírna a lakovna, hydraulika, nástrojárna a v neposlední řadě galvanovna. Své produkty vyváží jak do České republiky, tak má i široké spektrum zákazníků mimo Evropu - například Čína. Společnost zaměstnává okolo 960 zaměstnanců a její obrat činí 2, 069 mld. Kč. Řadí se mezi největší společnosti v Opavě. Tato firma je daleko větší a rozsáhlejší. Jedná se o jednoho z nejvýznamnějších konkurentů společnosti Ferram Strojírna. Konkuruje v oblasti strojírenství, kde má i svou vlastní divizi, která se zaměřuje na stejný segment výroby. Společnost Ferram Strojírna měla i stejného zákazníka s firmou Ostroj a.s., ale každý z nich se orientoval na jiný druh zakázek, respektive jiný druh výrobku.

Obrázek 4.8. Logo společnosti Ostroj a. s.



Zdroj: webové stránky firmy

Substituty

Trendem v oblasti strojírenství je asi v poslední době substituce v nahrazování výrobků inovacemi, které se mohou týkat technologického zpracování či úplné náhrady materiálu. Což znamená nahrazování těžkých kovů lehčími slitinami nebo popřípadě plasty. Společnost si je vědoma trendu v této oblasti a reaguje tak na to, že vytváří specializované divize Ferram Smith, která se věnuje výzkumu a vývoji v oblasti hliníkářství, konkrétně pak vývoje a výrobě speciální linky na výrobu a zpracování hliníku. Společnost v tomto směru spolupracuje s IIT4Innovation na vysoké škole VŠB – TUO Ostrava, která jim v tomto směru pomáhá.

Dodavatelé

Dodavatelé v této společnosti můžeme rozdělit na dodavatele materiálu, energií a služeb. V rámci dodavatelů materiálu a energií se nejedná o nějaké specifické materiály či energie, tedy neznamena to závislost na jednom dodavateli. Pozice firmy ve vyjednávání není tak silná, protože z hlediska odběru materiálu pro ně není daná společnost tak významná. Je zde zajímavé se zaměřit na dodavatele služeb v oblasti technologických a výrobních kooperacích, kterými společnost překlenuje své výrobní limity. Na ně se firma obrací se svými požadavky, a tak na sebe váže riziko nekvality, protože tito dodavatelé nemají tak velké zkušenosti v této oblasti a nemají tak velké výrobní možnosti, takže se může stát, že výrobek ztratí svou kvalitu. V následující tabulce jsou vybráni hlavní dodavatelé společnosti Ferram Strojírna. Společnost má tři kooperanty co se týče výroby, a dlouhodobě s nimi spolupracují.

Tab. 4.8. Dodavatelé společnosti Ferram Strojírna

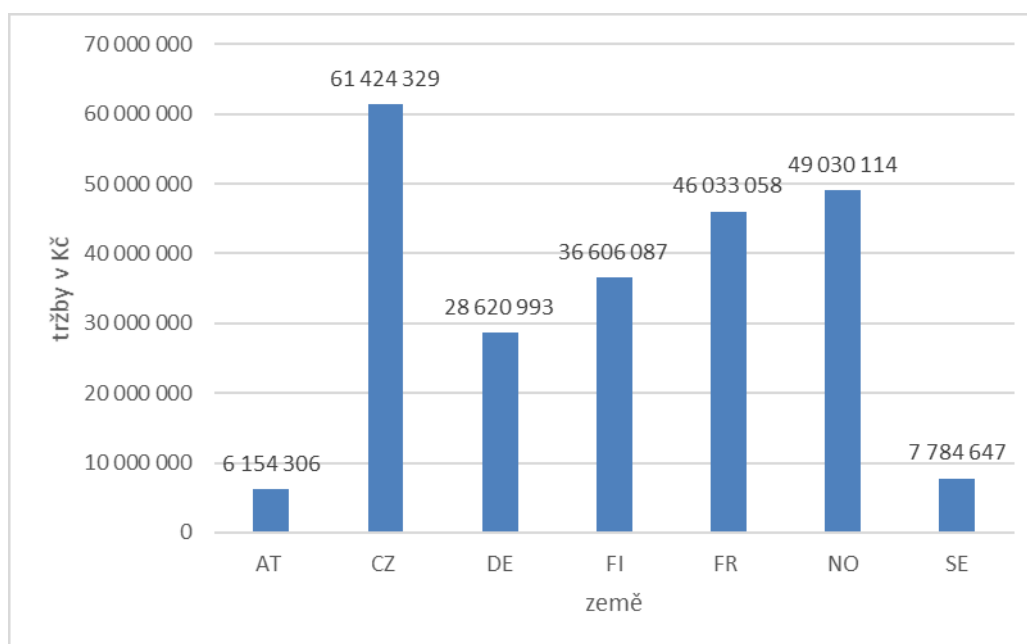
Dodavatelé	Druh služby
Přemysl Pracný	Kooperant výroby
LUKYTECH s. r. o.	Kooperant výroby
ARCIMPEX s. r. o.	Dodavatel materiálu
AVHB – Hydraulika s. r. o.	Kooperant výroby
KOVINTRADE s. r. o.	Dodavatel materiálu
PEMAT TRADING s. r. o.	Agentura práce
UnionOcel s. r. o.	Dodavatel materiálu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních výkazů

Zákazníci

Společnost je v naprosté většině spíše exportérem do zahraničí, vyváží především do zemí západní a severní Evropy, jako je Norsko, Francie, Německo, Švédsko nebo Finsko. Jedná se o dodávky, kdy zákazník předem dodal dokumentaci. V rámci České republiky je společnost aktivní v oblasti výroby důlních zařízení zejména pak pro společnost OKD (threats). S ohledem na nedávnou minulost společnosti OKD, zde firma Ferram Strojírna nevidí dlouhodobou perspektivu a pomalu ukončuje vztahy vůči této společnosti. V následujícím grafu lze vidět, kam společnost nejvíce vyváží, respektive kde má nejvyšší tržby. Největším odběratelem je samozřejmě Česká republika, dále potom Norsko, Francie a v neposlední řadě Finsko.

Graf 4.7. Zákazníci dle zemí



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

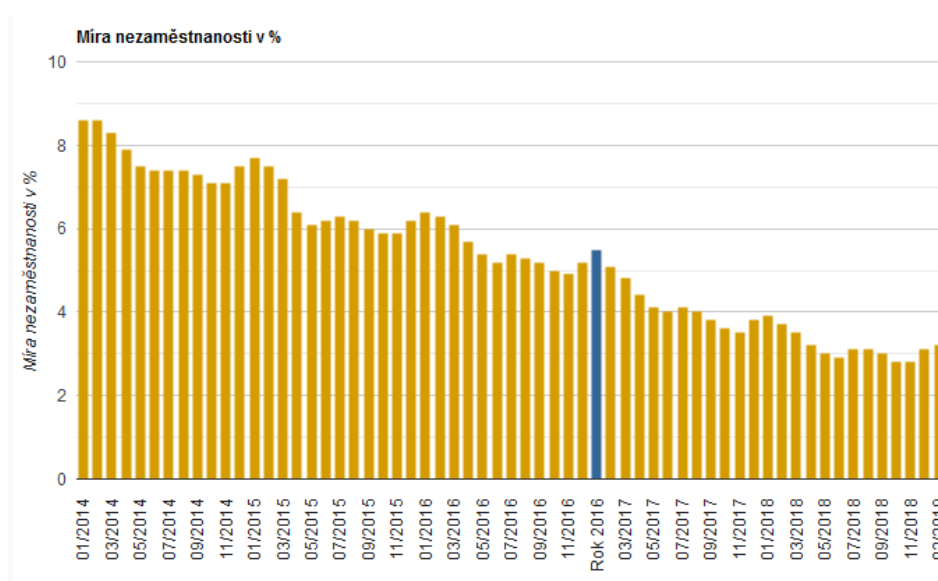
Česká republika je členem EU a patří mezi stabilní členské země. Toto členství má i dopad na společnost v rámci dodržování různých evropských norem či čerpání dotací z různých evropských fondů a projektů. Nevýhodou v tomto směru je častá změna daňové legislativy, která dopadá na ekonomické subjekty, což vede k nestabilitě ohledně plánování budoucnosti firmy. Například ve srovnání s jinými zeměmi jako jsou třeba Polsko nebo Slovensko, máme vysoké sociální a zdravotní odvody. Častá změna daňové legislativy takto může mít vliv například na cenu výrobku, neboť tuhle věc firma neovlivní, protože je dána státem.

Ekonomické faktory

Největší vliv na ekonomické faktory má obecně míra inflace. Inflace znamená nárůst cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Pokud míra inflace roste, tak se investice stávají rizikovými. Představuje to nejistotu do budoucna. Podle údajů z Českého statistického úřadu míra inflace meziročně vzrostla o 2,5 % oproti loňskému roku. Největší vliv na zvýšení míry inflace měly potraviny a nealkoholické nápoje, což u dané společnosti nemělo zásadní vliv.

Mezi další ekonomické faktory se zde může zařadit míra nezaměstnanosti. Pro společnost Ferram Strojírna jsou klíčoví zaměstnanci v technickém oboru, ale jelikož klesá zájem o technické profese u mladých lidí, je tohle velký problém (weaknesses). Podle Českého statistického úřadu míra nezaměstnanosti pořád klesá a v Moravskoslezském kraji bylo v roce 2018 nejvíce nezaměstnaných žen. Míra nezaměstnanosti se v současné době pohybuje okolo 3 %. V následujícím grafu lze vidět, jak se vyvíjela míra nezaměstnanosti od roku 2014, kdy byla poměrně vysoká oproti dnešním 3 %. Je tedy zřejmé, že tento fakt ovlivňuje schopnost společnosti zajistit si nové především technicky vzdělané odborníky (threats).

Graf 4.8. Vývoj míry nezaměstnanosti



Zdroj: Měnové kurzy 2019

Dalším faktorem je průměrná mzda, která vzrostla oproti loňskému roku o 6,9 % na částku 33 840 Kč, a ta by měla podle Ministerstva financí i nadále růst. Pokud průměrná mzda roste, budou lidé i více utrácet. Nárůst průměrné mzdy se také projeví ve mzdových nákladech společnosti.

Posledním faktorem, který má na daný podnik vliv jsou měnové kurzy. Jelikož společnost Ferram Strojírna je exportérem do zahraničí, tak měnové kurzy jsou pro ně důležitým faktorem. Kurz eura na začátku ledna letošního roku činil 25,64 Kč/EUR a od té doby se moc nemění. Nejvyšší byl ovšem v měsíci únor kdy jeho hodnota byla 25,72 Kč/EUR. Dalším důležitým měnovým kurzem pro společnost je dolar. Jeho hodnota v měsíci lednu byla 22,47 Kč/USD a od té doby dochází k jeho mírnému zvýšení. V následujících grafech je zřejmý vývoj eura a

dolaru za posledních 11 měsíců. Obchodování tedy nese riziko spojené s vývoji těchto kurzů, což ovlivňuje danou společnost (threats).

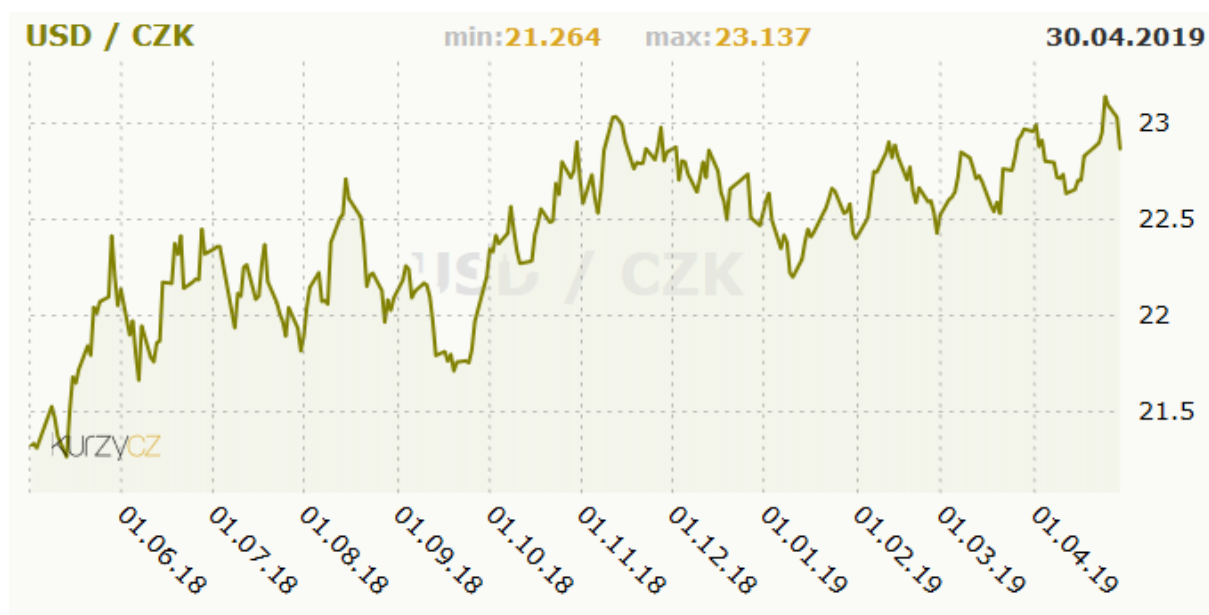
Graf 4.9. Vývoj měnového kurzu EUR/CZK



Zdroj: Měnové kurzy 2019

Graf 4.9. zachycuje nejvyšší kurz eura v červenci roku 2018 a to okolo 26 Kč/EUR, naopak nejnižší byl v září téhož roku. Od začátku letošního roku se kurz eura pohyboval poměrně rovnoměrně a měnil se pouze v desetinných číslech.

Graf 4.10. Vývoj měnového kurzu USD/CZK



Zdroj: Měnové kurzy 2019

Zatímco kurz eura se vyvíjí poměrně rovnoměrně kurz dolaru roste nahoru. Jak lze vidět na grafu 4.10. tak kurz dolaru se v současné době pohybuje okolo 23 Kč/USD, jedná se o nejvyšší hodnotu dané měny. Největší pokles byl zaznamenán v září loňského roku, kdy kurz dolaru činil pouhých 21 Kč/USD.

Sociálně-kulturní faktory

V současné době, jak již bylo řečeno, není dostatek kvalifikovaných pracovníků. Hodně mladých lidí se práci v průmyslu nebo řemeslu vyhýbá. Většina z nich totiž vidí práci v kanceláři jako lépe placenou, jenomže pokud to takhle půjde dál, řemeslníci začnou být lépe placeni než například účetní ve firmě, protože jich začne ubývat. Firma se snaží podporovat tuto situaci různými formami, to jsou třeba přednášky už na základních školách, aby tento obor zviditelnili, anebo spoluprací se středními technickými školami.

Technicko-technologické faktory

Vláda České republiky podporuje výzkum a inovace ve společnostech formou různých grantů, podpor či jistých daňových úlev. Společnost Ferram Strojírna tuto příležitost využívá. Mezi projekty v rámci EU Ferram Strojírna čerpá dotace na investice do rozšíření ICT vybavení společnosti, pořízení nových technologií pro zvýšení kapacity výroby nebo operační program OPPI pro konkurenceschopnost podniku. Dále pak projekt energetické úspory v areálu společnosti. Projekt týkající se elektromobility, v tomhle směru vidí firma velký potenciál, co se týče úspory energií, tak nakupuje elektro automobily, s čímž se také snaží zlepšit životní prostředí v této oblasti, protože Moravskoslezský kraj patří mezi ty nejrizikovější kraje se špatným ovzduším.

4.5 SWOT analýza

Jednotlivé stránky SWOT analýzy, byly sestaveny na základě provedených předešlých analýz, kde již byla uvedena přímá spojitost na SWOT analýzu. Následně byly tyto jednotlivé stránky konzultovány s vedením společnosti a jejími jednatelem, kdy vedení v počtu tedy 3 členů obodovalo jednotlivé stránky. Z těchto bodů byl vytvořen bodový průměr a při řízeném rozhovoru byly tak přiřazeny body k jednotlivým stránkám SWOT analýzy, jak uvádí daná tabulka 4.1. Bodová škála je od 1-8, kdy 8 je považováno za nejvyšší hodnocení. Průměr bodů byl zaokrouhlen na celé číslo. Poté jsme jednotlivé body u jednotlivých faktorů sečetli a následně jsme celkové body jednotlivých stránek od sebe odečetli. Silné stránky jsme odečetli

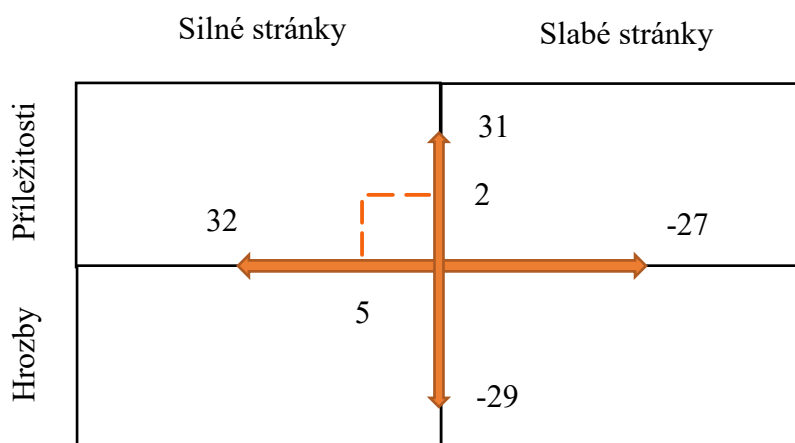
od slabých stránek a od příležitostí jsme odečetli hrozby. Následující výsledky jsme zakreslili do grafu, abychom zjistili, jaká strategie nás čeká. Jelikož výsledky byly v kvadrantu silných stránek a příležitostí, vyšla nám ofenzivní strategie. Ta je pro společnost dobrou známkou toho, že díky převažujícím silným stránkám dokáže využít svých příležitostí.

Tab. 4.8. Swot analýza

SILNÉ STRÁNKY	BODY	SLABÉ STRÁNKY	BODY
komplexnost ve výrobě – projektové řízení	8	vysoká míra reklamací	8
třetí největší strojírenská firma v regionu Opava	7	nedostatek pracovní síly v technických oborech	6
dobrá finanční stabilita	5	nepropojenost plánování výroby s podnikovým informačním systémem	5
stabilní zaměstnavatel	5	nízká kapacita výroby	5
jedinečnost v technické dovednosti	6	Nedodržení technologických norem práce z hlediska času	5
Celkem	31	Celkem	29
PŘÍLEŽITOSTI	BODY	HROZBY	BODY
zapojení se do programů a projektů na podporu malých a středních firem v ČR a získání finančních dotací	7	riziko přesunu výroby do Číny z důvodu levnější pracovní síly	6
výzkum, vývoj vlastního výrobku	8	konkurence ze strany Polska, Ukrajiny, Pobaltí, Slovenska, Česka a Rumunska	7
zavedení svařování nerez oceli	7	útlum v důlním průmyslu v regionu	4
medializace podpory školství v okrese Opava a zviditelnění technických oborů	6	pokles zájmu o vyučení se v technických profesích	6
marketingový výzkum na zahraničním trhu	4	riziko měnového kurzu	4
Celkem	32	Celkem	27

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 11. SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky – jako nejsilnější stránku lze považovat komplexnost ve výrobě, což znamená, že společnost vyrobí na zakázku dle dodané dokumentace, případně navrhne jistá opatření na zlepšení, dále zhotovený výrobek smontuje, dopraví a v případě potřeby nabízí i servis zákazníkovi. Jako druhou silnou stránkou je to, že společnost je třetí největší strojírenská firma v regionu Opava, kdy největším konkurentem je společnost Ostroj a. s. Firma je stabilní zaměstnavatel a má kvalifikované zaměstnance, kteří vlastní diplom Evropský svářečský inženýr – EWE.

Slabé stránky – největší slabou stránkou je, že společnost má vysokou míru reklamací. Společnost se tohle snaží dlouhodobě řešit, ale ne vždy se jim to podaří. Jako další slabou stránku podnik považuje to, že je nedostatek vyučených zaměstnanců v technických oborech. Lidé nemají zájem se živit rukama, a proto se více zaměřují na jiné obory, než jsou tyto. Mezi slabé stránky lze zařadit také to, že společnost nemá dostatečně propojené plánování s informačním systémem podniku. Zaměstnanci moc nedodržují zapisování veškerých informací do počítačů a raději vše řeší mimo. Velkým nedostatkem je také to, že pracovníci nedodržují stanovené technologické normy z hlediska času, rádi překračují stanovenou dobu. Nedodržení termínu dodávek lze taky považovat za docela závažný problém. Lze předpokládat, že ne vždy jde vše podle plánu. Pokud nastane nějaký problém, společnost jej ihned řeší, aby za nedodržení dodávky nedostali příliš vysoké penále.

Příležitosti – jako největší příležitost vidí firma ve výzkumu a vývoji vlastního výrobku. Je to jedna z největších konkurenčních výhod, a proto se jí společnost snaží využít. Jako další příležitost vidí firma v zavedení svařování pomocí nerez oceli. Velká příležitost pro společnost je také to, že se může zapojit do různých programů a projektů na podporu malých a středních

firem a tím zvýšit konkurenceschopnost svého podniku. Společnost také využívá různých dotací, pomocí kterých bude například realizovat výstavbu nové haly případně pořídí nová moderní strojová zařízení. Příležitost firma vidí také v podpoře studentů při studiu technických oborů, pomocí různých přednášek případně jim nabídnout stáž.

Hrozby – mezi největší hrozbu patří konkurence ze strany Polska, Ukrajiny a Slovenska. Jako další hrozbu je považováno přesunutí výroby do Číny z důvodu levnější pracovní síly, kdy ale zase naopak bude dražší doprava do jiných zemí. Útlum v důlním průmyslu není pro náš podnik zase tak velká hrozba. Protože skladujeme určité zásoby pro firmu v důlním průmyslu. Díky událostem, co se zde nedávno staly, tak očekáváme útlum v této oblasti, a proto se společnost snaží tuto spolupráci už pomalu utlumovat. Jelikož společnost vyváží i do dalších zemí, je pro ni riziko měnového kurzu taky jistou hrozbou. Pokud dojde k poklesu měny, tak firmě klesne i tržba z daného výrobku vyváženého do zahraničí.

5 Shrnutí a doporučení

Co se týče finanční stránky podniku, tak si společnost stojí celkem dobře. Z předcházejících analýz lze konstatovat, že společnost Ferram Strojírna se dá považovat za relativně stabilní firmu. A to je vidět ve srovnání s její konkurenční firmou Prestar s. r. o. Co se týče likvidity podniku tak zde je společnost v dobrých číslech, jelikož výsledná likvidita vychází v doporučených rozmezích. Naopak doba obratu je ve společnosti poměrně vysoká, ale je to dáno z toho důvodu, že společnost už je předzásobena materiálem, který daný zákazník požaduje. I míra zadlužení je poměrně vysoká, ale jak lze vidět, tak postupem času klesá. Pokud si chce společnost udržet své dobré postavení případně jej zlepšit, tak by měla eliminovat své slabé stránky a lépe využívat svých příležitostí. Zároveň by také měla využít své silné stránky, a tím se snažit odstranit nebo snížit hrozby.

Slabé stránky

Doporučení 1

Společnost by se měla soustředit na eliminaci vysoké míry reklamací, je to jeden z důležitých faktorů, aby si společnost udržela stálé zákazníky a mohla tak získávat také nové. Tento problém je nutno řešit posílením a rozšířením kontroly v jednotlivých dílčích částech výroby. Je zřejmé, že výstupní kontrola jednotlivých dílčích výrobků až při finální montáži je nedostatečná, protože v případě zjištění závady například ve svařených dílech dochází ke zdržení celkové montáže.

Doporučení 2

Velmi slabou stránkou je, že informační systém není dostatečně propojen s výrobou. Pokud chtějí jednotliví zaměstnanci získat informace potřebné k zajištění výroby musí vše řešit s nadřízením pracovníkem. Pracovníci by měli být, proto motivováni k tomu, aby více spolupracovali s informačním systémem a aby tak výroba byla posléze více účinná a nevznikaly tak zbytečné problémy.

Doporučení 3

Zaměstnanci ve výrobě neplní stanovené normohodiny, na výrobu a montáž potřebují více času čímž se narušuje harmonogram celkové montáže a velmi často dochází k jeho nedodržení. Tady by bylo vhodné jednak opětovně zanalyzovat čas práce potřebný k jednotlivým úkonům tedy stanovení nových časových norem. Případně zvážit finanční ohodnocení zaměstnanců jako motivaci pro dodržování těchto normohodin.

Doporučení 4

Nízká kapacita výroby velmi úzce souvisí s nedodržením termínu dodávek, a zde existuje pouze jedno doporučení, a to výstavba nových hal, co již společnost začíná realizovat a tím rozšiřuje kapacitu výroby. Společnost se tak nebude muset tolik spoléhat na kooperanty ohledně výroby a nebrat tak na sebe riziko špatné kvality či opoždění dodávek.

Hrozby

Doporučení 1

Největší hrozbu pro společnost představují konkurenti ze zemí východu. Ti mohou nabídnout například levnější pracovní sílu, ale naopak horší kvalitu. Proto lze kladně hodnotit snahu společnosti poskytnout svým zákazníkům tu nejlepší péči a nabídnout jim například komplexnost ve výrobě či vylepšení jejich dodanou dokumentaci. Pro eliminaci hrozeb lze doporučit společnosti, aby se zaměřila na spolupráci s většími firmami v České republice jako je například Škoda Auto nebo Vítkovické železárny a tím by společnost mohla získat větší zakázky a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

Doporučení 2

Pro posílení konkurenceschopnosti by pro společnost bylo velkým plusem, kdyby měla svůj vlastní výrobek, a tím navýšila i své tržby a posunula by se tak dále. Společnost by se také měla snažit udržet si vysoce kvalifikované zaměstnance ve výrobě například zvýšením mezd, aby jim tito zaměstnanci neodcházel do jiných firem, kdy budou vědět že je lépe zaplatí.

Doporučení 3

Další velice významnou hrozbou pro danou společnost je pokles zájmu mladých lidí studovat technické obory. Tady lze doporučit spolupráci se středními školami, aby společnost pro získání mladých odborníků nabízela různé brigády se zapojením do výrobního procesu. V případě zvážení cesty stipendii pro studenty závěrečných ročníků střední školy by jim mohla poskytnout do budoucna pracovní smlouvu ve firmě. Společnost si je tohoto problému vědoma a již takové spolupráce se středními školami realizuje a stále více je prohlubuje.

6 Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost strojírenské společnosti Ferram Strojírna a navrhnout doporučení na udržení této stávající pozice či doporučit určitá zlepšení. K tomuto hodnocení bylo použito několik analýz.

V první řadě bylo zkoumané vnitřní okolí podniku, kde jsme zkoumali vliv jednotlivých faktorů. Mezi tyto faktory patřily faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a v neposlední řadě faktory finanční a rozpočtové. Ke zkoumání faktorů finančních a rozpočtových jsme využili finanční analýzu poměrovými ukazateli. Počítali jsme Ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a ukazatele aktivity.

K analýze mikrookolí podniku byl proveden Porterův model konkurenčních sil. Zde jsem se zabývali hrozbou substitutu a potencionálními novými konkurenty. Rozebírali jsme také jednotlivé zákazníky z pohledu kam společnost vyváží z pohled jejich tržeb v dané zemi. A poté jednotlivé dodavatele, kteří jsou pro firmu důležití.

K analýze makrookolí byla použita PEST analýza. Zkoumaly se jednotlivé faktory jako jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické faktory. Mezi nejvýznamnější, kteří mají na danou společnost jsou jak ekonomické, tak i sociálně-kulturní faktory. V ekonomických faktorech se jedná zejména o riziko měnového kurzu a v sociálně-kulturních je to zase nezáměr mladých lidí studovat technicky zaměřené obory. Tím, že klesne zájem po těchto profesích, tak společnosti vznikne velká poptávka po těchto zaměstnancích.

Po zhodnocení okolí byla provedena samostatná SWOT analýza společnosti, která již přesně definuje silné a slabé stránky, ale také i příležitosti a hrozby. Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že společnost Ferram Strojírna má řadu silných stránek, které se dají považovat za konkurenční výhodu. Posléze však také z této analýzy vyplynulo, že společnost by měla zapracovat na eliminaci slabých stránek, jimž jim mohou dopomoci příležitosti. Právě příležitostí by měla společnost začít více využívat, aby mohla zvýšit svou konkurenceschopnost. A také se snažit odstranit některé hrozby, i když ne všechny jde nějakým způsobem ovlivnit.

I když společnost Ferram Strojírna disponuje řadou silných stránek a dobrého jména na strojírenském trhu, především v opavském regionu, tak bylo navrženo několik opatření k odstranění slabých stránek této společnosti a využít lépe svých příležitostí, které vedou ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOŠTURIK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Internetové zdroje

SWOT analýza - Vlastní cesta. *Sít' poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta* [online]. 20.4.2019 [cit. 20.4.2019].

Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

Kurzy měn: Euro. *Kurzy měn* [online]. ©2010. Aktualizace 29.4.2019 [cit. 29. 4. 2019].

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Kurzy měn: Euro. *Kurzy měn* [online]. ©2010. Aktualizace 29.4.2019 [cit. 29. 4. 2019].

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-USD/>

Kurzy měn: Euro. *Kurzy měn* [online]. ©2010. Aktualizace 29.4.2019 [cit. 29. 4. 2019].

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Ferram Strojírna s. r. o.: O nás. *Ferram Strojírna s. r. o.* [online]. 29.4.2019 [cit. 29.4.2019].
Dostupné z: <http://www.ferram-strojirna.cz/>

Ostroj a. s.: O nás. *Ostroj a. s.* [online]. 29.4.2019 [cit. 29.4.2019].
Dostupné z: <http://www.ostroj.cz/>

Elfe s. r. o.: Společnost. *Elfe s. r. o.* [online]. 29.4.2019 [cit. 29.4.2019].
Dostupné z: <http://www.elfe.cz/>

Prestar s. r. o.: O nás. *Prestar s. r. o.* [online]. 29.4.2019 [cit. 29.4.2019].
Dostupné z: <http://prestar.cz/>

Justice c.z.: veřejný rejstřík. *Justice c.z.* [online]. 29.4.2019 [cit. 29.4.2019].
Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Ferram Strojírna s. r. o.

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

BOZP – bezpečnost ochrany zdraví při práci

CZK – česká koruna

ČSN EN ISO – česká verze mezinárodní normy

Ebit – zisk před zdaněním

EU – evropská unie

EUR – měna euro

EWE – Evropský svářečí inženýr

IT – informační technologie

OKD - ostravsko-karvinské doly

OPPI – operační program podnikání a inovace

PEST – Political, Economic, Social, Technological

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

USD – americký dolar

VŠB – TUO – vysoká škola báňská technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2019

Tůmová

Michaela Tůmová

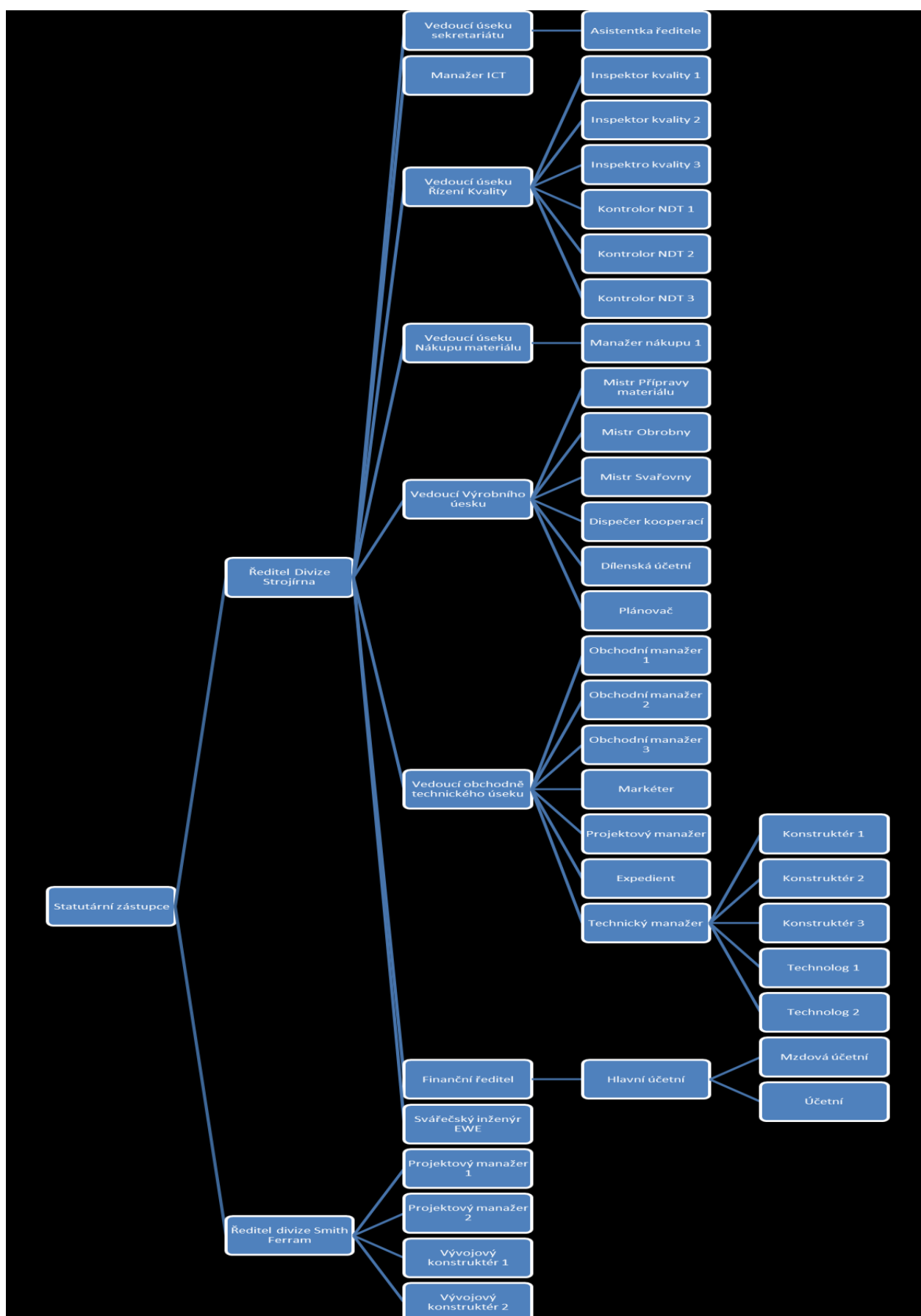
Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Hodnoty společnosti Ferram Strojírna, s. r. o.

Příloha č. 3 Hodnoty společnosti Prestar s. r. o.

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2 Hodnoty společnosti Ferram Strojírna s. r. o. (v tis. Kč)

	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	121 112	131 515	132 331	137 901
Oběžná aktiva	84 662	97 649	99 628	86 171
Zásoby	39 391	51 786	51 451	31 814
Pohledávky	33 958	30 516	35 832	50 839
Krátkodobý finanční majetek	11 313	10 008	10 241	0
Peněžní prostředky	30	5 339	2 104	3 518
Pasiva celkem	121 112	131 515	132 331	137 901
Vlastní kapitál	47 163	59 077	60 551	70 680
Cizí zdroje	73 670	72 139	71 507	66 952
Krátkodobé závazky	33 470	38 593	42 391	43 836
Tržby z prodeje výrobků a služeb	210 549	222 225	205 702	240 622
Výsledek hospodaření před zdaněním (Ebit)	-3 663	13 660	1 845	10 129

Příloha č. 3 Hodnoty společnosti Prestar s. r. o. (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Pasiva celkem	152 727	153 533	131 203
Vlastní kapitál	83 036	90 919	56 019
Tržby	190 191	187 838	127 331
Výsledek hospodaření před zdaněním (Ebit)	1 376	7 708	-29 017